

MASTER'S THESIS

Meer IT-outsourcing succes door een faciliterend instrument voor het definiëren van de communicatie aanpak van IT-outsourcing projecten

Ozeel, E. (Els)

Award date:
2021

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Meer IT-outsourcing succes door een faciliterend instrument voor het definiëren van de communicatie aanpak van IT-outsourcing projecten

Increased IT outsourcing success through an enabling tool for defining the communication approach of IT outsourcing projects

Opleiding: Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programme: Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology
Master Business Process Management & IT

Cursus: IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT

Student: Els Ozeel

Identiteitsnummer:

Datum: 24/01/2021

Afstudeerbegeleider ir. Lianne Cuijpers

Meelezer dr. Ben Roelens

Derde beoordelaar

Versie nummer: 1

Status: definitief

Abstract

IT-outsourcing speelt een steeds grotere rol in de verbetering van de prestaties van een bedrijf. Een hoog percentage van de outsourcing klanten hebben echter te maken met een mislukte relatie met de leverancier met falen van het IT-outsourcing project als gevolg. Deze klanten besteden dan ook belangrijke bedragen aan juridische processen gerelateerd aan die outsourcing. Goede klant-leveranciers relaties spelen een cruciale rol in project succes en communicatie is daarin key tot succes. Deze studie wil bijdragen aan het verbeteren van de communicatie binnen IT-projecten in een outsourcingcontext. Hiertoe wordt een instrument ontwikkeld en geëvalueerd om klanten te faciliteren in het bepalen van de communicatie aanpak met de leveranciers van hun IT-outsourcingprojecten.

Sleutelbegrippen

IT Outsourcing, Customer-Vendor relationships, Communication approach, Projectmanagement

Samenvatting

Vertrekkende vanuit de problematiek dat een hoog percentage van outsourcing klanten te maken hebben met een mislukte relatie met de leverancier en dat er bovendien ook belangrijke bedragen door deze klanten besteed worden aan juridische processen, gerelateerd aan outsourcing contracten wordt dit onderzoek opgezet vanuit de stelling dat communicatie key succes factor is voor het IT-outsourcing succes.

Literatuurstudie illustreert een aantal frameworks en best practices om communicatie op te zetten in IT-outsourcing projecten. Deze frameworks en best practices beschrijven voornamelijk WAT er moet gedaan worden om goede communicatie te faciliteren voor projecten in een IT-outsourcing context, de manier waarop dit specifiek moet gebeuren, m.a.w. het HOE, wordt minder besproken. De bijdrage van dit onderzoek is dat het probeert de brug te maken tussen WAT er moet gedaan worden en HOE dit zou kunnen gebeuren. Hiervoor wordt een concreet tool ontworpen voor en door deskundigen in het domein van IT-outsourcing projecten.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt *“Hoe kan een instrument er uitzien dat de communicatie tussen klant en leverancier voor projecten in een IT-outsourcing context faciliteert?”*. Om hierop een antwoord te kunnen formuleren werd a.d.h.v. vier deelvragen gezocht naar:

- criteria die kwaliteit van een goede communicatie binnen een klant-leverancier relatie in IT-outsourcing project bepalen
- goede praktijken voor de communicatie binnen een klant-leverancier relatie in een IT-outsourcing context
- de mate waarin het ontwikkelde instrument geschikt is voor het doel; namelijk een hulpmiddel zijn voor het bepalen van de communicatie aanpak tussen klant en leverancier in een IT-outsourcing context
- verbetervoorstellen voor het ontwikkelde instrument

Deze studie werd opgezet als een eerste iteratie van ontwerp gericht onderzoek (DSR design science research) waarin een instrument wordt ontwikkeld en geëvalueerd a.d.h.v. kwalitatieve onderzoeksmethoden. De ontwikkeling van het instrument start vanuit het communicatieaspect van een bestaand artefact dat het resultaat is van een studie die als doel had klanten vragenlijsten van leveranciers van IT-services te verbeteren om zo hun IT-services te kunnen optimaliseren.

Het ontwikkelde instrument werd in één-op-één semigestructureerde interviews voorgelegd aan deskundigen in het domein van projectmanagement in een IT-outsourcing context. Deze deskundigen, met name projectmanagers, zijn potentiële gebruikers van het instrument. Het instrument werd door hen geëvalueerd en er werden verbetervoorstellen geformuleerd.

Een aantal projectmanagers kennen het instrument eigenschappen toe als transparantie verhogend en awareness bevorderend toe. Opvallend zijn het aantal verbetervoorstellen, m.b.t. de vorm, evenals de acceptatie van een aantal projectmanagers om het tool te gebruiken als checklist of als onderdeel van het luik communicatie in het project templatedocument.

Afgaande op de resultaten van het onderzoek kan het instrument aan de hand van de geformuleerde verbetervoorstellen in een volgende iteratie van de DSR-cyclus geoptimaliseerd worden. Het instrument kan echter ook reeds, zoals het in dit onderzoek is ontwikkeld, ingezet worden als hulpmiddel om de communicatie aanpak te faciliteren tussen klant en leverancier in een IT-outsourcing context.

Summary

Based on the problem that a high percentage of outsourcing customers have to deal with a failed relationship with the supplier and that, moreover, important amounts are also spent by these customers on legal processes, related to outsourcing contracts, this research is set up on the basis that communication is key success factor for IT outsourcing success.

Literature review illustrates a number of frameworks and best practices to set up communication in IT outsourcing projects. These frameworks and best practices mainly describe WHAT needs to be done to facilitate good communication for projects in an IT outsourcing context, the way in which this should be done specifically, i.e., the HOW, is less discussed. The contribution of this research is that it tries to bridge the gap between WHAT should be done and HOW this could be done. For this, a concrete tool is being designed for and by experts in the field of IT outsourcing projects.

The main question of this research is “What can an instrument look like that facilitates communication between customer and supplier for projects in an IT outsourcing context?”. In order to be able to formulate an answer to this, we searched for:

- criteria that determine the quality of good communication within a customer-supplier relationship in IT outsourcing project
- good practices for communication within a customer-supplier relationship in an IT outsourcing context
- the degree to which the developed instrument is fit for purpose; namely being a tool for determining the communication approach between customer and supplier in an IT outsourcing context
- proposals for improvement for the developed instrument

This study was set up as a first iteration of design-oriented research (DSR design science research) in which an instrument is developed and evaluated on the basis of qualitative research methods. The development of the tool starts from the communication aspect of an existing artifact that is the result of a study that aimed to improve customer questionnaires from IT service providers in order to optimize their IT services.

The developed tool was presented in one-on-one semi-structured interviews to experts in the field of project management in an IT outsourcing context. These experts, especially project managers, are potential users of the tool. They evaluated the instrument and formulated proposals for improvement.

A number of project managers attribute the instrument to properties such as increasing transparency and promoting awareness. Striking are the number of improvement proposals, with regard to the form, as well as the acceptance of a number of project managers to use the tool as a checklist or as part of the communication section in the project template document.

Based on the results of the research, the instrument can be optimized in a subsequent iteration of the DSR cycle on the basis of the formulated improvement proposals. However, the instrument, as developed in this study, can also be used as a tool to facilitate the communication approach between customer and supplier in an IT outsourcing context.

Inhoudsopgave

Abstract.....	ii
Sleutelbegrippen	ii
Samenvatting.....	iii
Summary	iv
Inhoudsopgave	v
1. Introductie.....	8
1.1. Achtergrond.....	8
1.2. Gebiedsverkenning	8
1.3. Probleemstelling	8
1.4. Opdrachtformulering - onderzoeksvraag.....	8
1.5. Motivatie / relevantie	9
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	9
2. Theoretisch kader	10
2.1. Onderzoeksaanpak literatuurstudie	10
2.1.1. Conceptmapping.	10
2.1.2. Scope van de literatuurstudie.	10
2.2. Uitvoering.....	11
2.3. Resultaten en conclusies	12
2.3.1. Resultaten	12
2.3.2. Conclusies	14
2.4. Doel van het vervolgonderzoek	16
3. Methodologie.....	16
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)	16
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	17
3.3. Stap 1 - Probleem identificatie en motivatie	18
3.4. Stap 2 - Bepalen van de doelstellingen van de oplossing.....	18
3.4.1. Effectiviteit realiseren.....	19
3.4.2. Acceptatie realiseren.....	19
3.4.3. Tevredenheid realiseren.....	19
3.5. Stap 3 - Ontwerp en ontwikkeling van het artefact	19
3.5.1. Conceptueel ontwerp	19
3.5.1. Technisch ontwerp	20
3.6. Stap 4 - Demonstratie van het artefact	21

3.6.1.	Conceptueel ontwerp	21
3.6.2.	Technisch ontwerp	22
3.7.	Stap 5 – Evaluatie van het artefact	23
3.7.1.	Conceptueel ontwerp	23
3.7.2.	Technisch ontwerp	24
3.8.	Stap 6 - Communicatie.	27
3.9.	Gegevensanalyse	27
3.10.	Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	30
3.10.1.	Construct validiteit	30
3.10.2.	Interne validiteit	30
3.10.3.	Externe validiteit	31
3.10.4.	Betrouwbaarheid	31
3.10.5.	Ethische aspecten	32
4.	Resultaten van het onderzoek	32
4.1.	Uitvoering van het onderzoek	32
4.2.	Onderzoeksresultaten	32
4.2.1.	Effectiviteit	33
4.2.2.	Acceptatie	37
4.2.3.	Tevredenheid	41
4.2.4.	Verbetervoorstellen	43
4.2.5.	Antwoord op deelvragen 3 en 4	45
5.	Discussie, conclusies en aanbevelingen	46
5.1.	Discussie – reflectie	46
5.1.1.	Discussie	46
5.1.2.	Reflectie	48
5.2.	Conclusies	48
5.3.	Aanbevelingen voor de praktijk	49
5.4.	Aanbevelingen voor verder onderzoek	49
	Referenties	51
	Bijlagen	54
	Bijlage 1 - Aanpak Literatuurstudie	54
	Bijlage 1.1 – Zoekcriteria 1 ^{ste} iteratie literatuurstudie	54
	Bijlage 1.2 – Resultaat na tweede iteratie literatuurstudie	54
	Bijlage 1.3 – Artikellijst Domeinverkenning	55
	Bijlage 1.4 – Conceptmatrix	57
	Bijlage 2 – Literatuurstudie	59

Bijlage 2.3 – (S Sharma et al., 2008a).....	59
Bijlage 2.4 – Determinanten (Cronholm & Salomonson, 2014a)	60
Bijlage 2.5 – Communication Effectiveness (COMM) (Narayanan et al., 2011)	62
Bijlage 2.6 – Communication management (Urbach & Würz, 2012).....	63
Bijlage 3 - Artefact Ontwikkeling	64
Stap1	64
Stap 2	64
Bijlage 4 – DSR Evaluation.....	66
Bijlage 4.1 – DSR Evaluation Strategy Selection Framework.....	66
Bijlage 4.2 – DSR Evaluation Method Selection Framework	67
Bijlage 4.3 – Selecteren en ontwerpen van de evaluatiemethode.....	67
Bijlage 5 – Uitwerking van de interviews	71
Op voorhand doorsturen naar de participanten:	71
Verloop van het interview.....	71
Interview	71

1. Introductie

1.1. Achtergrond

Sinds de late jaren 80 is de markt van IT Outsourcing beduidend gegroeid en een belangrijk agendapunt geworden voor Informatie Management (Kern & Willcocks, 2000). Bedrijven die competitief willen blijven, hangen in steeds sterkere mate af van hun informatiesystemen (Goles & Chin, 2005). Daarnaast speelt IT-outsourcing een steeds grotere rol in de verbetering van de prestaties van een bedrijf, alsook in het bereiken van haar strategische doelen ((DiRomauldo & Gurbaxani, 1998; Feeny & Willcocks, 1998; Quinn, 1999) zoals vermeld in (Goles & Chin, 2005)).

1.2. Gebiedsverkenning

Kern and Willcocks (2000) definiëren, op basis van verscheidene bronnen, IT-outsourcing als een beslissing, genomen door een organisatie, om IT-assets, mensen en/of activiteiten uit te besteden aan een derde partij of externe leverancier.

M. C. Lacity, Khan, and Willcocks (2009) suggereren in hun literatuur review studie, dat hoge niveaus van vertrouwen, normen, open communicatie en informatie deling, wederzijdse afhankelijkheid en samenwerking in de context van IT-outsourcing, positief geassocieerd zijn met IT-outsourcing succes. Succes werd daarbij bepaald door de kwaliteit van de project tijdslijn en deliverables.

Rhodes, Lok, Loh, and Cheng (2016) stellen dat communicatie, samenwerking, coördinatie, conflict resolutie en integratie belangrijk zijn in een klant-leverancier relatie.

1.3. Probleemstelling

Goles and Chin (2005) stellen dat een hoog percentage van de outsourcing klanten te maken hebben met een mislukte relatie met de leverancier. Een mislukte relatie betekent, conform de definitie van Caldwell and McGee (1997) zoals vermeld in (Goles & Chin, 2005), dat een contract, dat al minstens een jaar loopt, door de klant voor zijn afloopdatum wordt verbroken. Bovendien worden belangrijke bedragen door outsourcing klanten besteed aan juridische processen gerelateerd aan die outsourcing contracten (Goles & Chin, 2005).

In de studie van Kern and Willcocks (2000) worden eigenschappen van relaties in een IT outsourcing partnership, conceptueel uitgewerkt en geïdentificeerd zoals interacties, contract, context, structuur en gedrag. Zij stellen onder meer dat goede communicatie een kritieke factor is om te identificeren of een relatie als effectief wordt beschouwd, m.a.w. goede communicatie werd bepaald door het niveau van interactie, openheid en eerlijkheid tussen de verantwoordelijke managers.

1.4. Opdrachtformulering - onderzoeksvraag

Deze studie wil bijdragen aan het verbeteren van de communicatie binnen IT-projecten in een outsourcingcontext. Hiertoe willen we een instrument ontwikkelen om klanten te helpen om de communicatie aanpak tussen klant en leverancier van IT-outsourcingprojecten te bepalen. Om het instrument te kunnen ontwerpen is het belangrijk te onderzoeken wat goede praktijken zijn m.b.t. communicatie tussen klant en leverancier in IT-outsourcing projecten. Vervolgens zal dit aan de realiteit getoetst worden.

Centrale vraag:

“Hoe kan een instrument er uitzien dat de communicatie tussen klant en leverancier voor projecten in een IT-outsourcing context faciliteert?”

Deelvragen:

1. Welke criteria bepalen de kwaliteit van een goede communicatie binnen een klant-leverancier relatie in IT-outsourcing project.
2. Wat zijn goede praktijken voor de communicatie binnen een klant-leverancier relatie in een IT-outsourcing context.
3. In welke mate is het ontwikkelde instrument geschikt voor het doel; namelijk een hulpmiddel zijn voor het bepalen van de communicatie aanpak tussen klant en leverancier in een IT-outsourcing context.
4. Hoe kan het ontwikkelde instrument verbeterd worden?

Deelvragen 1, 2 worden beantwoord in de literatuurstudie in het theoretisch kader. De deelvragen 3 en 4 worden behandeld in het empirisch onderzoek.

1.5. Motivatie / relevantie

Verschillende studies vermelden dat de relatie tussen klant en leverancier een belangrijke rol speelt in het succes of falen van een IT Outsourcing project ((Kern, 1997; M. Lacity & Willcocks, 2017; Lee & Kim, 1999) zoals vermeld in (M. Lacity & Willcocks, 2017)). De studies van M. C. Lacity, Willcocks, and Rottman (2008), die gebaseerd zijn op onderzoek van meer dan 500 bedrijven, besluiten dat het managen van klant-leveranciers relaties de meest belangrijke factor is in outsourcing succes (Rhodes et al., 2016). Ook de studies van (Chen & Paulraj, 2004; Ellram, Tate, & Billington, 2004, 2007) in (Rhodes et al., 2016) bevestigen deze stelling. Ondanks de erkenning dat klant-leverancier relaties een prioriteit is in outsourcing, blijft het onduidelijk hoe klant-leverancier relaties succesvol gemanaged kunnen worden.

Uit de gebiedsverkenning blijkt dat er vooral wordt ingezoomd op WAT er moet gedaan worden om goede communicatie te faciliteren, de manier waarop dit specifiek moet gebeuren voor projecten in een IT-outsourcing context, m.a.w. het HOE, wordt minder besproken. Deze studie wil bijdragen aan het verbeteren van de communicatie binnen IT-projecten in een outsourcingcontext, door een concreet instrument te ontwikkelen dat illustreert HOE de communicatie met de leverancier kan gefaciliteerd worden.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

In hoofdstuk 2, Theoretisch kader, wordt de aanpak van de literatuurstudie beschreven, de verschillende relevante artikels m.b.t. best practices voor communicatie in een IT-outsourcing context behandeld en wordt er een conclusie getrokken die bepalend is voor het verdere onderzoek. De weerhouden best practices worden gebruik om een instrument te ontwikkelen met als doel bij te dragen aan de kwaliteit van de communicatie.

Hoofdstuk 3, Methodologie, beschrijft de onderzoeks aanpak met name voor de ontwikkeling van het instrument, de demonstratie en evaluatie van het instrument m.b.t. zijn inzetbaarheid voor de doelgroep en het doel, t.t.z. bijdragen aan een goede communicatie in een klant-leverancier relatie van een IT-outsourcing project.

In hoofdstuk 4 en 5 worden respectievelijk de resultaten en discussies, conclusies en aanbevelingen behandeld.

2. Theoretisch kader

In de literatuurstudie wordt een antwoord gezocht op de deelvragen 1 en 2:

1. Welke criteria bepalen de kwaliteit van een goede communicatie binnen een klant-leverancier relatie in IT-outsourcing project?
2. Wat zijn goede praktijken voor de communicatie binnen een klant-leverancier relatie in een IT-outsourcing context?

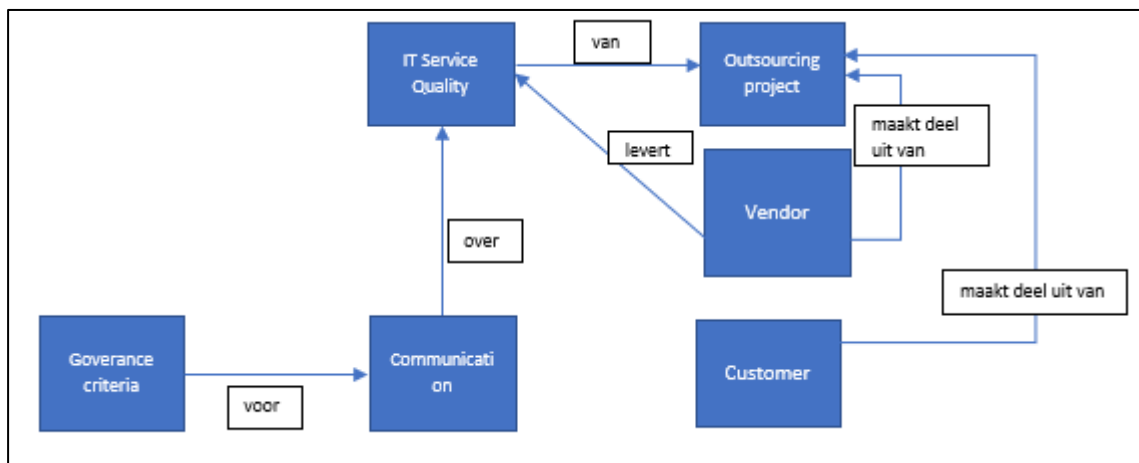
2.1. Onderzoeksaanpak literatuurstudie

De aanpak voor deze literatuurstudie is gebaseerd op de gestructureerde aanpak beschreven door Brocke et al. (2009) en Frost and Choo (2017). Er wordt gestart met een concept mapping als voorbereiding op de literatuurstudie. Het resultaat van dit conceptualiseren van de onderzoeksvragen zijn concepten die als zoekcriteria gebruikt zullen worden. De scoping review gebeurt op basis van de scoping tabel van (Cooper, 1988). Tenslotte worden iteraties doorlopen om de artikels, gebaseerd op de zoekcriteria te selecteren en in een concept matrix toe te voegen, zoals beschreven door Webster and Watson (2002). De conceptmatrix wordt gevuld met het aantal gevonden artikels in functie van de concepten.

2.1.1. Conceptmapping.

Het linken van de begrippen uit de centrale vraag en deelvragen resulteert in figuur 2-1 - Conceptualisatie van de onderzoeksvragen. De initiële zoekcriteria zijn afgeleid van de concepten, met name; governance criteria, communication, IT-service quality, outsourcing project, vendor en customer.

Daar het aantal ter beschikking gestelde Engelstalige artikels significant groter is dan het aantal Nederlandstalige, zal naar Engelstalige artikels gezocht worden. Bovenstaande initiële zoekcriteria zijn om die reden in het Engels geformuleerd.



Figuur 2-1 Conceptualisatie van de onderzoeksvragen

2.1.2. Scope van de literatuurstudie.

In figuur 2-2 wordt de scope van deze literatuurstudie geïllustreerd op basis van de taxonomie beschreven door Cooper (1988).

Eigenschap:	Categorieën			
Focus	Onderzoeksresultaten	Methodes	Theorieën	Toepassing
Doel	Integratie	Kritiek		Centrale vraagstukken
Organisatie	Historisch	Conceptueel		Methodologisch
Perspectief	Neutrale perspectief		Geëngageerde stellingname	
Publiek	Gespecialiseerde academici	Algemene academici	Praktijkbeoefenaars	Algemeen publiek
Dekking	Volledig	Volledig en selectief	Representatie	Centraal/cruciaal

Figuur 2-2 Scoping tabel

Focus betreft het studiemateriaal waarin de literatuur reviewer geïnteresseerd. In deze literatuurstudie ligt de focus op de onderzoeksresultaten, theorieën en toepassing ervan.

Doel betreft wat de literatuur reviewer wenst te bereiken. Het doel van deze literatuurstudie is om bestaande literatuur gerelateerd aan de concepten van de onderzoeksvragen te integreren en synthetiseren.

Organisatie betreft de manier waarop het onderzoeksdocument is georganiseerd. Organisatie is in deze literatuurstudie conceptueel, nl. topic, georganiseerd.

Perspectief betreft de manier waarop het standpunt van de literatuur reviewer, de literatuur discussie beïnvloedt. Een neutrale positie wordt ingenomen waarbij de standpunten van de originele auteur wordt behouden en getracht wordt om alle invalshoeken te behandelen.

Publiek geeft aan wie het doel publiek is waarvoor geschreven wordt. De schrijfstijl is hier van belang.

Dekking betreft de mate waarin de literatuur reviewer werk vindt en selecteert. In deze literatuurstudie is gekozen voor een representatieve dekking van de concepten gerelateerd aan de onderzoeksvragen.

2.2. Uitvoering

De artikels moeten voldoen aan onderstaande algemene criteria:

- Peer reviewed
- Engelstalige artikels gepubliceerd na 01/01/2000
- Databases beschikbaar in de onlinebibliotheek van de Open Universiteit Nederland

De keuze van de databases is bepaald door de vakgebieden managementwetenschappen en informatica:

- Business Source Premier (EBSCO)
- Association for Information Systems (AIS)

In de eerste iteratie worden de artikels geselecteerd op basis van een gestructureerd query. De zoekcriteria, gebaseerd op de concept mapping, kunnen geraadpleegd worden in bijlage 1.1. Tabel 2-1 toont dat de gestructureerd queries op de EBSCO-database acht artikels en op AIS-database 94 artikels oplevert. Vervolgens worden titel en abstract gescreend om te bepalen in welke mate het artikel een antwoord kan geven op de onderzoeksvragen. Om de 94 gevonden artikels in de AIS-database te kunnen verwerken is gekozen voor een aanpak om per iteratie van tien artikels het volledige selectieproces te doorlopen en te stoppen van zodra er een voldoende aantal artikels zijn gevonden. De sortering op relevantie, zoals voorzien in de interface van de zoekmachine, zorgt ervoor dat de meest relevante artikels eerst verwerkt worden.

In tabel 2-1 is eveneens te zien dat na de screening op titel en abstract er drie EBSCO-artikels en acht artikels uit de eerste groep van tien AIS-artikels over blijven. De lijst van deze elf artikels is te raadplegen in bijlage 1.2. De tabel toont ook dat na het screenen van de literatuurstudie, conclusie, discussie en aanbevelingen voor de praktijk, één EBSCO en twee AIS-artikels zijn weerhouden. De lijst van deze drie artikels is eveneens te raadplegen in bijlage 1.2.

Tabel 2-1 – Aantal artikels per iteratie

Database	#artikels input 1 ^{ste} iteratie	#artikels na 1 ^{ste} iteratie	#artikels na 2de iteratie
EBSCO	8	3	1
AIS	94	8 van de eerste 10	1 van de eerste 10
Bijkomende artikels			9

Bijlage 1.3 bevat de lijst met de negen bijkomende artikels uit tabel 2-1. Het betreft artikels die aangereikt zijn door de Open Universiteit Nederland in het kader van domein verkenning en artikels gevonden via de sneeuwbalmethode. De artikels zijn initieel geselecteerd op basis van titel en abstract, en vervolgens weerhouden na het lezen van de hoofdstukken literatuurstudie, conclusie, discussie en aanbevelingen voor de praktijk opgenomen in deze literatuurstudie.

De concept matrix, zie bijlage 1.4, illustreert welke concepten in de artikels behandeld worden.

2.3. Resultaten en conclusies

2.3.1. Resultaten

(Ranganathan & Balaji, 2008)

In (Ranganathan & Balaji, 2008) wordt relationship governance gedefinieerd als de capaciteit van een organisatie om de relatie met een offshore vendor te managen. Om effectief samen te werken moeten bedrijven; gezamenlijke teams en comités oprichten, periodieke reviews en coördinatie meetings organiseren, onsite en offshore managers toewijzen, gedeelde besluitvorming opzetten, en formele conflict resolutie systemen inrichten die gebaseerd zijn op een tweerichtingscommunicatie en gezamenlijke probleemoplossing. Uit hun studie blijkt dat effectieve organisaties aandacht besteden aan deze formele en informele structuren en. Ineffectieve organisaties doen dat niet.

(Kern & Willcocks, 2000)

In de studie van Kern and Willcocks (2000) worden eigenschappen van relaties in een IT outsourcing partnership, conceptueel uitgewerkt en geïdentificeerd zoals interacties, contract, context, structuur en gedrag. Zij stellen onder meer dat goede communicatie een kritieke factor is om te identificeren of een relatie als effectief wordt beschouwd, m.a.w. Goede communicatie werd bepaald door het niveau van interactie, openheid en eerlijkheid tussen de verantwoordelijke managers.

(Mohr & Spekman, 1994)

Resultaten van het onderzoek van Mohr and Spekman (1994) tonen aan dat communicatiekwaliteit, participatie en conflict oplossingstechnieken van gezamenlijke problemen, de hoofdeigenschappen van succesvolle partnerships zijn. Communicatiekwaliteit wordt bepaald door open en eerlijk communicatie (Macneil, 1981) in (Mohr & Spekman, 1994)). Communicatiekwaliteit wordt ook bepaald door tijdigheid, accuraatheid en relevantie van de informatie die wordt uitgewisseld (Daft & Lengel, 1986; Huber & Daft, 1987; Stohl & Redding, 1987) in (Mohr & Spekman, 1994). Participatie is de mate waarin partners zich engageren in de gezette doelstellingen en planningsaspecten. De manier

waarop conflicten opgelost worden heeft een impact op het partnership succes en dus op het outsourcing project waarin partnership tussen klant en leverancier bepalend is. Gezamenlijk problemen oplossen zorgt voor een bevredigende oplossing voor beide partijen en vergroot zo het partnership succes (Mohr & Spekman, 1994). De auteurs besluiten dat vertrouwen, communicatiekwaliteit, gezamenlijke planning en probleemoplossing bijdragen aan beter afgestemde doelen en objectieven tussen partners. De uitdaging blijft het ontwikkelen van een managementfilosofie of een organisatiecultuur waarin planning en organisatie ook rekening houdt met de noden van de andere partij.

(Narayanan, Balasubramanian, & Swaminathan, 2011)

Narayanan et al. (2011) demonstreren dat in de context van het outsourcen van een softwareproject, o.a. effectieve communicatie een directe impact heeft op project performantie en customer satisfaction. Effectieve communicatie wordt bepaald door communicatie intensiviteit en communicatie capaciteit. Communicatie intensiviteit wordt gemeten aan de hand van de frequentie van communicatie en de kwaliteit van rapporteren. Communicatie capaciteit wordt gemeten door de mogelijkheid van de offshore tegenpartij om issues bespreekbaar te maken via conference calls of emails. Om effectieve communicatie te meten werden een aantal vragen ontwikkeld die gescored werden m.b.v. een 5-punts schaal van 1 (zeer laag) tot 5 (zeer hoog), zie bijlage 2.5.

(Urbach & Würz, 2012)

(Urbach & Würz, 2012) stellen een referentie framework om IT-outsourcing relaties effectief te sturen en structureren. Het framework bestaat uit zes processen, namelijk demand management, contract management, communicatie management, risk management, performance management en service management. Communicatie management is een van deze zes processen en wordt gedefinieerd als het systematisch plannen, implementeren, monitoren en reviseren van communicatiekanalen in de organisatie alsook tussen de organisatie en leverancier. Doel van communicatiemanagement is het bevorderen van vertrouwen in relaties. De auteurs raden aan om assertieve werknemers in te schakelen voor het communicatiemanagement. Zelfs in situaties waar kost een belangrijke factor is, wordt best niet bespaard om op communicatiemanagement daar vertrouwen in de relatie ervoor zorgt dat conflicten m.b.t. claims opgelost worden. Zie bijlage 2.6 voor de illustratie van het framework.

(S Sharma, Apoorva, Madireddy, & Jain, 2008a)

S Sharma et al. (2008a) stellen op basis van de literatuur onder meer dat een effectieve technische communicatie een key succes factor is voor een outsourcing project. Het onderzoek linkt de outsourcing activiteiten aan de meest effectieve communicatie manier (communication mode). De resultaten in bijlage 2.3 illustreren per projectactiviteit de drie meest en de drie minst effectieve communicatie wijzes, gesorteerd volgens belangrijkheid. Face-to-face communicaties zijn het meest effectief voor routine project meetings, scope changes, problemen i.v.m. service, audit van SLA's. Email is het meest geschikt voor milestone rapportages en voor het informeren over veranderingen met een impact op de tegenpartij.

(Murphy & Sashi, 2018)

Murphy and Sashi (2018) onderzoeken hoe traditionele en nieuwe communicatiemedia de tevredenheid in B2B relaties beïnvloeden. De bevindingen tonen dat communicatie zich moet richten op taak gerelateerde informatie, specifieke zaken of moet helpen in het rechtvaardigen van een beslissing. Feedback moet bevorderd worden en het aantal deelnemers in een interactie moet gelimiteerd worden indien mogelijk.

(Ambrose, Marshall, Fynes, & Lynch, 2008)

In (Ambrose et al., 2008) vinden we dat effectieve communicatie key factor is in succesvolle klant-leverancier relaties. De studie bevestigt dat de keuze van communicatiemediën (communicatie manier, communicatiemode) wordt beïnvloed door o.a. de noden van de deelnemers, de fase waarin de relatie zich bevindt en de context. De meest gebruikte communicatiemediën tussen klanten en leveranciers zijn face-to-face meetings, emails en telefoon. Face-to-face meetings worden het liefst gebruikt bij nieuwe relaties.

(M. C. Lacity et al., 2009)

M. C. Lacity et al. (2009) besluiten in hun literatuuronderzoek dat alle aspecten van relational governance bijdragen tot meer IT-outsourcing succes. Deze aspecten zijn managen van klant-leverancier relaties, vertrouwen, normen, open communicatie, open delen van informatie, wederzijdse afhankelijkheid en samenwerken.

(Rhodes et al., 2016)

Het managen van supplier-customer relaties is de belangrijkste factor voor succesvolle outsourcing ((M. C. Lacity et al., 2008) zoals vermeld in (Rhodes et al., 2016)). Meer specifiek stelt de studie van Rhodes et al. (2016) dat relatie-interacties en in het bijzonder communicatie de belangrijkste dimensie is voor "perceived customer value" en het welslagen van outsourcing projecten. Communicatie, coöperatie, coördinatie, collaboratie, conflict resolutie en integratie activiteiten zijn de in deze studie gedefinieerde relatie-interacties (Goles & Chin, 2005) in (Rhodes et al., 2016) .

(Cronholm & Salomonson, 2014a)

Cronholm and Salomonson (2014a) ontwikkelen, vanuit een klantenperspectief, op basis van de SERVQUAL schaal, een meetsysteem voor IT Service Management (ITSM). Dit meetsysteem kan gebruikt worden door de leveranciers voor het verbeteren van hun vragenlijsten en hun service. ITSM is een discipline voor het managen en onderhouden van IT-systemen. Een van de tien SERVQUAL determinanten die beschreven, ontwikkeld en verfijnd zijn door Cronholm and Salomonson (2014a) is communicatie. Zie bijlage 2.4.1 voor de beschrijving van de tien determinanten en zie bijlage 2.4.2 voor het detail van de communicatie determinant.

2.3.2. Conclusies

Een van de belangrijkste succesfactoren voor IT-outsourcing succes is het managen van klant-leveranciers relaties (M. C. Lacity et al., 2009; Ranganathan & Balaji, 2008). Communicatie is daarin steeds opnieuw key succes factor voor het IT-outsourcing succes (Ambrose et al., 2008; M. C. Lacity et al., 2009; Mohr & Spekman, 1994; Narayanan et al., 2011; Rhodes et al., 2016; S Sharma et al., 2008a).

Deelvraag 1: Welke criteria bepalen de kwaliteit van een goede communicatie binnen een klant-leverancier relatie in IT-outsourcing project?

Goede communicatie wordt bepaald door het niveau van interactie, openheid en eerlijkheid tussen de verantwoordelijke managers (Kern & Willcocks, 2000). De kwaliteit van communicatie wordt bepaald door een open en eerlijk communicatie (Macneil, 1981) in (Mohr & Spekman, 1994)). Kwaliteit wordt ook bepaald door tijdigheid, accuraatheid en relevantie van de informatie die wordt uitgewisseld (Daft & Lengel, 1986; Huber & Daft, 1987; Stohl & Redding, 1987) in (Mohr & Spekman, 1994).

Deelvraag 2: Wat zijn goede praktijken voor de communicatie binnen een klant-leverancier relatie in een IT-outsourcing context?

Open communicatie, goede communicatie en effectieve communicatie worden concreet benoemd als cruciaal (Ambrose et al., 2008; Kern & Willcocks, 2000; Mohr & Spekman, 1994; Narayanan et al.,

2011). Naast open communicatie dragen volgens M. C. Lacity et al. (2009) vertrouwen, normen, open communicatie, open delen van informatie, wederzijdse afhankelijkheid en samenwerken bij tot meer IT-outsourcing succes.

Face-to-face communicaties zijn het meest effectief voor routine project meetings, scope changes, problemen i.v.m. service, audit van SLA's. Email is het meest geschikt voor milestone rapportages en voor het informeren over veranderingen met een impact op de tegenpartij (Urbach & Würz, 2012).

Murphy and Sashi (2018) concluderen dat communicatie zich moet richten op taak gerelateerde informatie, specifieke zaken of moet helpen in het rechtvaardigen van een beslissing. Feedback moet bevorderd worden en het aantal deelnemers in een interactie moet gelimiteerd worden indien mogelijk.

Cronholm and Salomonson (2014a) beschrijven in hun empirische kwalitatieve studie de attributen die communicatie bepalen vanuit een klantenperspectief. De voorgestelde praktijken kunnen door serviceproviders gebruikt worden om hun bevragingen te optimaliseren en hun service te verbeteren. Onderstaande tabel 2.3.2-1 illustreert de mapping van de communicatie determinant van (Cronholm & Salomonson, 2014a) aan de resultaten van de literatuurstudie.

Tabel 2.3.2-1 Mapping communicatie determinant (Cronholm & Salomonson, 2014a) aan de resultaten van de literatuurstudie

<u>Praktijken volgens (Cronholm & Salomonson, 2014a)</u>	<u>Verwijzing naar de literatuurstudie</u>
De klant geïnformeerd houden over de voortgang van het oplossen van een incident:	Open communicatie, goede communicatie en effectieve communicatie (Ambrose et al., 2008; Kern & Willcocks, 2000; Mohr & Spekman, 1994; Narayanan et al., 2011). Naast open communicatie dragen volgens M. C. Lacity et al. (2009) vertrouwen, normen, open communicatie, open delen van informatie, wederzijdse afhankelijkheid en samenwerken bij tot meer IT-outsourcing succes.
Constant status reports zenden Progressie documenteren De klant geruststellen dat het probleem aangepakt wordt	
De klant geïnformeerd houden over veranderingen in de service:	Open communicatie, goede communicatie en effectieve communicatie (Ambrose et al., 2008; Kern & Willcocks, 2000; Mohr & Spekman, 1994; Narayanan et al., 2011). Naast open communicatie dragen volgens M. C. Lacity et al. (2009) vertrouwen, normen, open communicatie, open delen van informatie, wederzijdse afhankelijkheid en samenwerken bij tot meer IT-outsourcing succes.
Uitleggen/verklaren van: <ul style="list-style-type: none"> De service Kostprijs van de service Afwegingen tussen service en kost De klant betrekken bij changes. Informeer de klant op voorhand over toekomstige veranderingen	Kwaliteit wordt ook bepaald door tijdigheid, accuraatheid en relevantie van de informatie die wordt uitgewisseld (Daft & Lengel, 1986; Huber & Daft, 1987; Stohl & Redding, 1987) in (Mohr & Spekman, 1994).
Standpunten van de klant verzamelen:	
Pro activiteit Face-to-face interacties Bevragingen	Face-to-face communicaties zijn het meest effectief voor routine project meetings, scope changes, problemen i.v.m. service, audit van SLA's. Email is het meest geschikt voor milestone rapportages en voor het informeren over veranderingen met een impact op de tegenpartij (Urbach & Würz, 2012).
Luisteren naar de klant:	Naast open communicatie dragen volgens M. C. Lacity et al. (2009) vertrouwen, normen, open communicatie, open delen van informatie,

	wederzijdse afhankelijkheid en samenwerken bij tot tot meer IT-outsourcing succes.
Kwalitatieve dialogen	Volgens Murphy and Sashi (2018) moet feedback bevorderd worden en het aantal deelnemers in een interactie moet gelimiteerd worden indien mogelijk.

IT-managers kunnen SERVQUAL als een indicator gebruiken om domeinen te identificeren die verbeteringen nodig hebben. SERVQUAL is ontwikkeld vanuit een klanten perspectief en is een van de meest bekende en gebruikte instrumenten om service kwaliteit te meten (Cronholm & Salomonson, 2014a). SERVQUAL for ITSM bestaat uit tien determinanten, zie bijlage 2.4.1. Cronholm and Salomonson (2014a) hebben deze determinanten verbeterd en verfijnd, met als doel leveranciers te ondersteunen bij het verbeteren van hun klantenbevestigingen en services. Met name de communicatie determinant helpt m.a.w. de leverancier om zijn communicatie aanpak met de klant te bepalen. Daar dit nauw aansluit op het doel van het te ontwikkelen artefact, namelijk “een instrument ontwikkelen om klanten te helpen om de communicatie aanpak van outsourcingprojecten te bepalen”, wordt de communicatie determinant in de context van een IT-outsourcing project geplaatst en als hulpmiddel voor de klant voorgesteld. De communicatie praktijken worden bovendien ondersteund door de linken met de resultaten van de literatuurstudie.

Bij deze gebruiken we de communicatie determinant van (Cronholm & Salomonson, 2014a) voor het beantwoorden van deelvraag 2: “Wat zijn goede praktijken voor de communicatie binnen een klant-leverancier relatie in een IT-outsourcing context?”

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Doel van het vervolgonderzoek is een instrument ontwikkelen om klanten te ondersteunen om de communicatie aanpak van hun IT-outsourcing projecten te bepalen. De praktijken die in de communicatie determinant van Cronholm and Salomonson (2014a) worden voorgesteld zullen als uitgangspunt gebruikt worden om een instrument te ontwikkelen om klanten te helpen om de communicatie aanpak met hun leverancier te bepalen voor projecten in een outsourcingcontext.

Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan het bepalen van een communicatie aanpak vanuit klant perspectief in IT-outsourcing projecten.

3. Methodologie

Tijdens het vervolgonderzoek wordt een antwoord gezocht op de deelvragen 3 en 4:

3. In welke mate is het ontwikkelde instrument geschikt voor het doel; namelijk een hulpmiddel zijn voor het bepalen van de communicatie aanpak tussen klant en leverancier in een IT-outsourcing context.
4. Hoe kan het ontwikkelde instrument verbeterd worden?

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

DSR creëert en evalueert nieuwe artefacten om geïdentificeerde problemen in een organisatie op te lossen. Dergelijke artefacten kunnen variëren van software, logica en wiskunde tot beschrijvingen in natuurlijke informele taal. De evaluatie van een artefact kan gebeuren d.m.v. empirische kwalitatieve methoden ((Klein & Myers, 1999) in (Hevner, March, Park, & Ram, 2004)). IT-artefacten bestrijken een breed spectrum. Voorbeelden hiervan zijn; constructen zoals vocabulaire en symbolen, modellen zoals abstracties en representaties, methoden zoals algoritmen en praktijken en instantiaties zoals

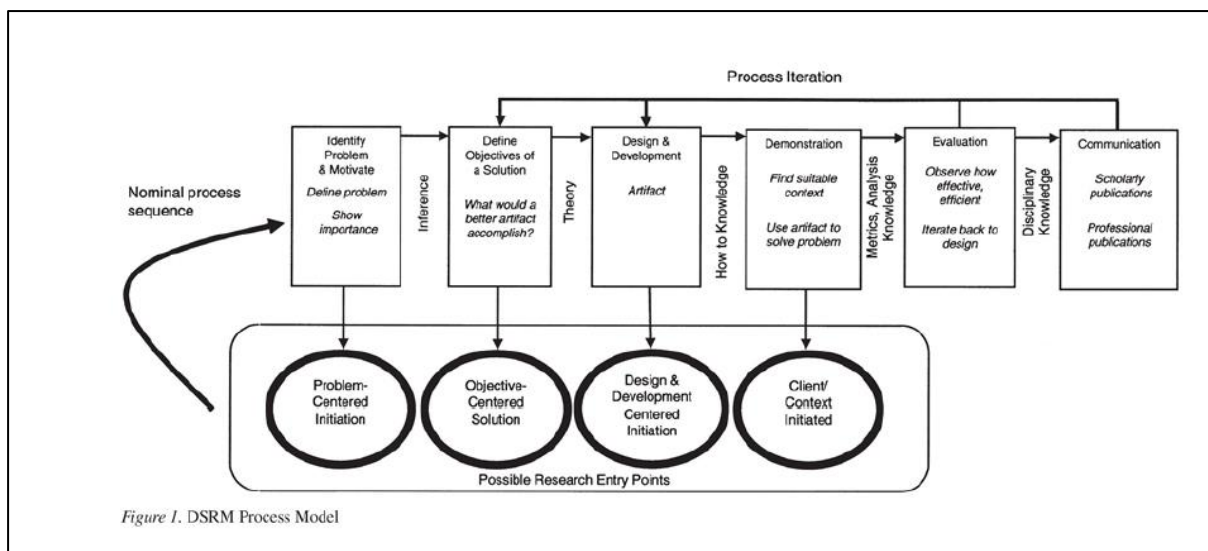
geïmplementeerde systemen en prototypen ((March & Smith, 1995; Nunamaker, Chen, & Purdin, 1990) in (Hevner et al., 2004)).

Het instrument/model dat in dit empirisch onderzoek wordt ontwikkeld is te beschouwen als een design artefact in een design science research context, met name het artefact is een methode om een communicatie aanpak te ontwikkelen.

Deze studie zal gebruik maken van de design science methodology (DSM) zoals beschreven in (Peffers, Tuunanen, Rothenberger, & Chatterjee, 2014a). Design, m.a.w. het creëren van een expliciet toepasbare oplossing voor een probleem, is binnen de engineering disciplines een valide en waardevolle onderzoeksmethodologie. Engineering disciplines hechten expliciet waarde aan effectief toepasbare probleemoplossingen. Daar binnen IT enerzijds expliciet IT-praktijken worden toegepast, maar er anderzijds ook het impliciete karakter van IT-onderzoek is binnen de business academies, argumenteren Peffers et al. (2014a) dat design binnen IT eveneens een valide en waardevolle onderzoeksmethodologie is. Peffers et al. (2014a) hebben hiertoe een design science (DS) proces ontwikkeld dat uit zes stappen bestaat:

1. Probleem identificatie en motivatie
2. Bepalen van de doelstellingen voor een oplossing
3. Ontwerp en ontwikkeling van het artefact
4. Demonstratie
5. Evaluatie
6. Communicatie

Onderstaande figuur 3.1-1 illustreert het proces dat in dit onderzoek gevolgd zal worden (Peffers, Tuunanen, Rothenberger, & Chatterjee, 2014b)



Figuur 3.1-1 DSRM Process Model (Peffers et al., 2014b)

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

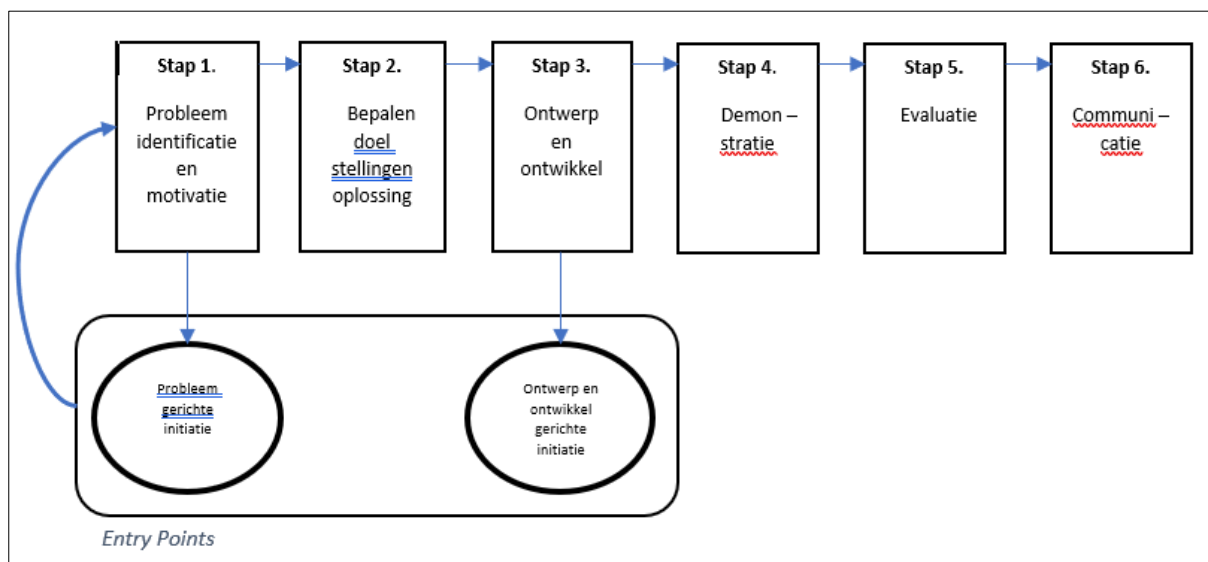
DSR is een iteratief proces, zie figuur 3.1-1 is. Na stap 5, evaluatie, kan de onderzoeker bijvoorbeeld beslissen of er teruggaan wordt naar stap 3, ontwerp en ontwikkeling, om de effectiviteit van het artefact proberen te verbeteren, of om door te gaan met stap 6, communicatie, en verdere verbetering over te laten aan volgende projecten (Peffers et al., 2014a).

Dit onderzoek valt binnen de context van een afstudeerproject en is beperkt in tijd en middelen. Daarom zullen voor dit onderzoek onderstaande stappen, zoals vermeld in paragraaf 3.1, éénmaal uitgevoerd worden.

1. Probleem identificatie en motivatie
2. Bepalen van de doelstellingen voor een oplossing
3. Ontwerp en ontwikkeling
4. Demonstratie
5. Evaluatie
6. Communicatie.

Figuur 3.2-1 illustreert de concrete invulling van het DSRM Process Model van Peffers et al. (2014a) voor dit onderzoek. Volgens Peffers et al. (2014a) kan DSR probleemgericht, objectief gericht, ontwerp en ontwikkelgericht en klant-/context gericht zijn. Afhankelijk hiervan wordt gestart in stap 1, 2, 3 of 4.

Dit onderzoek is zowel probleemgericht als ontwerp en ontwikkelgericht; er wordt enerzijds vertrokken vanuit de observatie van een probleem, zie paragraaf 3.3. Stap 1 - Probleem identificatie en motivatie, en anderzijds vanuit een bestaand artefact, zie paragraaf 3.5. Stap 3 - Ontwerp en ontwikkeling.



Figuur 3.2-1 Concrete invulling van het DSRM-proces voor dit onderzoek volgens Peffers et al. (2014a)

3.3. Stap 1 - Probleem identificatie en motivatie

De probleemidentificatie is besproken in paragraaf 1.3, de motivatie in paragraaf 1.5.

3.4. Stap 2 - Bepalen van de doelstellingen van de oplossing

Doel, van het vervolgonderzoek, zoals geformuleerd in paragraaf 2.4., is een instrument ontwikkelen om klanten te ondersteunen om de communicatie aanpak van hun IT-outsourcing projecten te bepalen.

Tijdens dit vervolgonderzoek wordt een antwoord gezocht op de deelvragen 3.

3. In welke mate is het ontwikkelde instrument geschikt voor het doel; namelijk een hulpmiddel zijn voor het bepalen van de communicatie aanpak tussen klant en leverancier in een IT-outsourcing context.

Om bovenstaande vragen te beantwoorden gaan we enerzijds op zoek naar de mening van deskundigen, in het domein van projectmanagement in een IT-outsourcing context, m.b.t. het artefact als hulpmiddel om communicatie aanpak te faciliteren en anderzijds gaan we samen met deze deskundigen op zoek naar verbeteringen die in een volgende iteratie van de DSR-cyclus als input kunnen dienen voor stap 3 “Ontwerp en ontwikkeling van het artefact”.

Het ontwerp van dit artefact tracht voor de doelgroep, m.a.w. deskundigen of projectmanagers met ervaring in projectmanagement in een IT-outsourcing context, zowel effectiviteit, acceptatie en tevredenheid te realiseren m.b.t. tot het gebruik van het artefact. We onderzoeken eveneens wat er aan het artefact verbeterd zou kunnen worden zodat dit in het ontwerp van een volgende iteratie mee in beschouwing kan worden genomen.

3.4.1. Effectiviteit realiseren

Hoe kan het artefact gebruikt worden in de context van een IT-outsourcing project om de klant te begeleiden in het definiëren van de communicatie aanpak met de leverancier?

In welke mate is het gebruik van het artefact een goede werkwijze voor de doelgroep?

3.4.2. Acceptatie realiseren

In welke mate accepteren de projectmanagers langs klant zijde, het artefact als hulpmiddel om de communicatie klant-leverancier van IT-outsourcing projecten te faciliteren?

3.4.3. Tevredenheid realiseren

In welke mate zijn de projectmanagers langs klant zijde, tevreden met de werkwijze die het artefact voorstelt?

3.5. Stap 3 - Ontwerp en ontwikkeling van het artefact

3.5.1. Conceptueel ontwerp

Cronholm and Salomonson (2014a) beschrijven in hun empirische kwalitatieve studie de attributen die communicatie bepalen vanuit een klantenperspectief. De voorgestelde praktijken kunnen door serviceproviders gebruikt worden om hun bevragingen te optimaliseren en hun service te verbeteren. IT-managers kunnen SERVQUAL als een indicator gebruiken om domeinen te identificeren die verbeteringen nodig hebben. SERVQUAL is ontwikkeld vanuit een klanten perspectief en is een van de meest bekende en gebruikte instrumenten om service kwaliteit te meten (Cronholm & Salomonson, 2014a). SERVQUAL voor ITSM bestaat uit tien determinanten, zie bijlage 2.4.1. Cronholm and Salomonson (2014a) hebben deze determinanten verbeterd en verfijnd, met als doel leveranciers te ondersteunen bij het verbeteren van hun klantenbevragingen en services. Met name de communicatie determinant helpt m.a.w. de leverancier om zijn communicatie aanpak met de klant te bepalen. Daar dit nauw aansluit op het doel van het te ontwikkelen artefact, namelijk “een instrument ontwikkelen om klanten te helpen om de communicatie aanpak van outsourcingprojecten te bepalen”, wordt de communicatie determinant in de context van een IT-outsourcing project geplaatst en als hulpmiddel voor de klant voorgesteld.

De communicatie praktijken worden bovendien ondersteund door de linken met de resultaten van de literatuurstudie. Tabel 2.3.2-1 illustreert deze mapping.

3.5.1. Technisch ontwerp

Informatie en bronnen nodig voor de ontwikkeling van het artefact

Informatie:

Communicatie praktijken m.b.t. communicatie in IT-outsourcing, die door de literatuur als succesvol worden beschouwd, dienen als basis voor het uitwerken van een instrument dat als hulpmiddel kan dienen bij het bepalen van een communicatie aanpak in IT-outsourcing projecten.

Bronnen:

De studie van Cronholm and Salomonson (2014a), meer specifiek de communicatie determinant, zoals geïllustreerd in bijlage 2.4.2, zal als uitgangsbasis gebruikt worden.

Eisen gesteld aan de bronnen:

De informatie over communicatie praktijken m.b.t. communicatie in IT-outsourcing moet gebaseerd zijn op peer-reviewed academische literatuur.

Hoe wordt de informatie verzameld?

De informatie is te vinden in de Universiteitsbibliotheek van de Open universiteit Nederland.

Ontwikkeling van het artefact

De ontwikkeling van het artefact gebeurt in drie stappen:

1. Vertaling van de communicatie determinant uit bijlage 2.4.2 naar het Nederlands.
2. Conversie naar een verwoording vanuit het standpunt van de klantorganisatie.
3. Toevoegen van voorbeelden van leveranciersacties.

Stap 1 en 2

Stap 1 en 2 worden geïllustreerd in bijlage 3.

Stap 3: Toevoegen van voorbeelden van leveranciersacties:

Tabel B.3.2 in bijlage 3 wordt verrijkt met concrete voorbeelden van potentiële leveranciersacties. Deze voorbeelden hebben als doel de potentiële leveranciersacties meer tastbaar en hands-on te maken. Dit resulteert in onderstaande tabel 3.5.1-1 Communicatie artefact. Tijdens de demonstratie fase, zie paragraaf 3.6. Stap 4 – Demonstratie van het artefacts, zal dit artefact aan de participanten van dit onderzoek voorgelegd worden.

Tabel 3.5.1-1 Communicatie artefact

Thema	Potentiële leveranciersacties	Voorbeelden van concrete potentiële leveranciersacties
Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident	Klant ontvangt constant status rapporten	Spreek met de leverancier af dat bij een incident er bijv. minstens 1 maal per dag een status update wordt gegeven.
	Leverancier documenteert progressie	Spreek met de leverancier af dat de progressie van een incident gedocumenteerd wordt en aan de klant ter beschikking wordt gesteld.
	De leverancier stelt de klant gerust dat het probleem aangepakt wordt	Spreek met de leverancier een aantal communicatiekanalen en duidelijke contactpersonen af die het mogelijk maken om op een vlotte manier over een probleem gerust gesteld te worden.
Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident	De leverancier legt uit / verklaart: <ul style="list-style-type: none">• De service• Kostprijs van de service• Afwegingen tussen service en kost	Spreek met de leverancier af dat hij veranderingen in de service duidelijk communiceert en uitlegt op gebied van: <ul style="list-style-type: none">• De service• Kostprijs van de service

		<ul style="list-style-type: none"> Afwegingen tussen service en kost: bijv. alternatieven
	De klant betrekken bij changes.	Spreek met de leverancier een manier af om betrokken te worden bij changes
	Informeer de klant op voorhand over toekomstige veranderingen	Spreek met de leverancier af dat je als klant ruim op voorhand (te bepalen hoeveel op voorhand) wenst geïnformeerd te worden over toekomstige veranderingen.
Leverancier verzamelt de standpunten van de klant	Pro activiteit	Faciliteer op regelmatige tijdstippen vergaderingen zodat er proactief over thema's kan gediscussieerd worden.
	Face-to-face interacties	Faciliteer face-to-face vergaderingen, real-life of online.
	Bevragingen	Bevragingen door de leverancier om de standpunten/requirements van de klant te achterhalen.
Leverancier luistert naar de klant	Kwalitatieve dialogen	Faciliteer de mogelijkheid tot kwalitatieve dialogen, bijv. geplande vergaderingen, face-to-face, voldoende tijd, rustige omgeving, etc.

3.6. Stap 4 - Demonstratie van het artefact

In deze stap zal een antwoord gezocht worden op deelvraag 3: “In welke mate is het ontwikkelde instrument geschikt voor het doel; namelijk een hulpmiddel zijn voor het bepalen van de communicatie aanpak tussen klant en leverancier in een IT-outsourcing context.”

3.6.1. Conceptueel ontwerp

Na stap 3, ontwerp en ontwikkeling van het artefact, kan er overgegaan worden tot een enkele demonstratie (Walls, Widmeyer, & El Sawy, 1992) in (Peffer et al., 2014a) om te bewijzen dat het idee werkt, of er kan tot een meer formele evaluatie (Eekels & Roozenburg, 1991; Hevner et al., 2004; Nunamaker et al., 1990; Rossi & Sein, 2003; Vaishnavi & Kuechler, 2004) in (Peffer et al., 2014a) van het ontwikkelde artefact worden overgegaan. Beide fasen kunnen ook opgenomen worden (Eekels & Roozenburg, 1991; Nunamaker et al., 1990) in (Peffer et al., 2014a).

Tijdens de demonstratie wordt het gebruik van het artefact voor het oplossen van het probleem gedemonstreerd. Demonstratie kan echter ook de vorm aannemen van gebruik van het artefact bij experimenten, simulatie, casestudy, bewijs of andere geschikte activiteiten. Voor de demonstratie is effectieve kennis nodig van het gebruik van het artefact om het probleem oplossen (Peffer et al., 2014a).

Het demonstreren van het artefact zal niet in een specifieke casus organisatie gebeuren. In dit onderzoek is de mening van projectmanagers van IT-outsourcing projecten, over het artefact als hulpmiddel bij het bepalen van de communicatie aanpak, belangrijk. Deze mening is niet gebonden aan een casus organisatie maar wel aan de deskundigen die expert zijn in het managen van IT-projecten in een outsourcingcontext.

Er zal aan de projectmanagers gevraagd worden hoe zij het ontwikkelde instrument zouden kunnen inzetten als hulpmiddel voor het bepalen van de communicatie aanpak tussen de klant en de leverancier. De projectmanagers vertegenwoordigen hierbij de kant van de klant.

Het artefact zal voorgelegd worden aan drie IT-project managers van verschillende expertise niveaus; junior, medior en senior. Er is gekozen voor projectmanagers van verschillend expertise niveau omdat deze niet noodzakelijke dezelfde noden hebben. Deze aanpak laat toe de verschillende invalshoeken

in beschouwing te nemen. Er is gekozen voor drie interviews, enerzijds omdat de tijd voor de thesis een beperkende factor is, en anderzijds omwille van de drie ervaringsniveaus.

Er is expliciet gekozen voor een één-op-één aanpak om te vermijden dat tijdens groepsinterviews projectmanagers met minder ervaring zich geïntimideerd zouden voelen door hun meer ervaren collega's en daardoor minder voluit zouden spreken.

3.6.2. Technisch ontwerp

Informatie en bronnen

Informatie:

De mening van deskundigen, op het gebied van IT-projecten in een outsourcing context.

Bronnen:

Deskundigen op het gebied van IT-projecten in een outsourcing context, met name projectmanagers.

Eisen gesteld aan de bronnen:

De projectmanagers hebben ervaring in IT-projecten in een outsourcing project en zijn van verschillend ervaringsniveau zijn, t.t.z. junior, medium of senior. Junior, medior en senior projectmanagers hebben niet noodzakelijke dezelfde noden en het tool wil een hulpmiddel zijn, onafhankelijk van het ervaringsniveau van de projectmanager. Deze aanpak laat toe de verschillende invalshoeken in beschouwing te nemen en de ervaringsniveaus te vergelijken. Er is gekozen voor drie interviews enerzijds omdat de tijd voor de thesis een beperkende factor is en anderzijds omwille van de drie ervaringsniveaus.

Hoe wordt de informatie verzameld?

De projectmanagers behoren tot het professionele netwerk van de onderzoeker.

De projectmanagers worden bevraagd a.d.h.v. semigestructureerde één-op-één interviews.

Tijdens de demonstratie zal het artefact, zie tabel 3.5.1-1, aan de participant worden voorgelegd en besproken.

Er zal aan de projectmanagers gevraagd worden hoe zij het ontwikkelde instrument zouden kunnen inzetten als hulpmiddel voor het bepalen van de communicatie aanpak tussen de klant en de leverancier. De projectmanagers vertegenwoordigen de kant van de klant.

Onderstaande tabel 3.6.2-1 illustreert de interviewvragen m.b.t. de demonstratie van het artefact en zijn gericht op het verwerven van inzicht in een mogelijk gebruik van het artefact als hulpmiddel om de communicatie aanpak te bepalen tussen klant en leverancier in een IT-outsourcing context.

Tabel 3.6.2-1 Interviewvragen m.b.t demonstratie van het artefact

Onderwerp	Vraag
De thema's (1 ^{ste} kolom van het artefact)	Hoe zinvol zijn onderstaande hoofdthema's thema's voor jou bij het bepalen van de communicatie aanpak van een IT-outsourcing project?
	Wat is je mening over de verschillende thema's, namelijk:
	"Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident"
	"Leverancier informeert de klant over veranderingen in de service"
	"Leverancier verzamelt de standpunten van de klant"
	"Leverancier verzamelt de standpunten van de klant"
	Vind je het systeem van potentiële leveranciersacties per thema zinvol?
	Wat is je mening over de potentiële leveranciersacties van het thema
	"Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident"?

	Wat is je mening over de potentiële leveranciersacties van het thema “Leverancier informeert de klant over veranderingen in de service”?
	Wat is je mening over de potentiële leveranciersacties van het thema “Leverancier verzamelt de standpunten van de klant”?
	Wat is je mening over de potentiële leveranciersacties van het thema “Leverancier luister naar de klant”?
De voorbeelden van potentiële leveranciersacties (3 ^{de} kolom van het artefact)	In welke mate zijn de voorbeelden voor jou relevant?
	Zou je het systeem van voorbeelden gebruiken?
	Wat is je mening over de voorbeelden van potentiële leveranciersacties?
Algemeen	Hoe zou je het hulpmiddel gebruiken bij het bepalen van de communicatie?
	Wat is je mening over dit tool?

3.7. Stap 5 – Evaluatie van het artefact

Tijdens de evaluatie zullen eventuele verbetervoorstellen aan bod komen, dit stemt overeen met deelvraag 4 “Hoe kan het ontwikkelde instrument verbeterd worden?”.

3.7.1. Conceptueel ontwerp

Deze activiteit omvat het vergelijken van de doelstellingen van een oplossing met de werkelijke waargenomen resultaten van het gebruik van het artefact tijdens de demonstratie. Het vereist kennis van relevante maatstaven en analysetechnieken. De evaluatie kan vele vormen aannemen, afhankelijk van de aard van het probleem en het artefact. Mogelijke voorbeelden zijn een vergelijking van de functionaliteit van het artefact met de oplossingsdoelstellingen van stap 2, objectieve kwantitatieve prestatie maatstaven zoals budgetten of geproduceerde items, de resultaten van tevredenheidsonderzoeken, feedback van klanten of simulaties. Conceptueel kan zo’n evaluatie elk geschikt empirisch bewijs of logisch bewijs bevatten. Aan het einde van deze activiteit kunnen de onderzoekers beslissen of ze teruggaan naar stap 3, ontwerp en ontwikkeling van het artefact, om te proberen om de effectiviteit van het artefact te verbeteren of om door te gaan met stap 6, communicatie en verdere verbetering over te laten aan volgende projecten (Peffer et al., 2014a).

Deze fase bestaat uit volgende stappen:

- Selecteren en ontwerpen van de evaluatiemethode
- Evalueren van het artefact m.b.v. de gekozen evaluatiemethode

Selecteren en ontwerpen van de evaluatiemethode

Er wordt een evaluatiemethode geselecteerd om tot een uitspraak te kunnen komen over de mate waarin het instrument, ontwikkeld in stap 3, ontwerp en ontwikkeling van het artefact, voldoet aan de criteria die zijn bepaald tijdens stap 2, bepalen van de doelstellingen van de oplossing.

De evaluatie van een artefact kan gebeuren d.m.v. empirische kwalitatieve methoden ((Klein & Myers, 1999) in (Hevner et al., 2004)). Venable, Pries-Heje, and Baskerville (2012a) bieden een framework en methode aan, gebaseerd op design science research van o.a. Hevner et al. (2004) en Peffer, Tuunanen, Rothenberger, and Chatterjee (2007), voor de selectie van een evaluatie strategie en methode.

De evaluatie selectiemethode van Venable et al. (2012a) zal bijgevolg gebruikt worden om een evaluatiemethode voor het artefact te bepalen, zie bijlage 4.1 voor de illustratie van het DSR evaluatie strategie selectie framework en bijlage 4.2 voor de illustratie van de DSR evaluatie methode selectie framework van Venable et al. (2012a).

De gekozen evaluatiemethode zal ontworpen worden o.b.v. de richtlijnen van (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019e).

Evaluëren van het artefact m.b.v. de gekozen evaluatiemethode

Tijdens de evaluatie wordt getracht inzichten te verwerven in welke mate de doelstellingen van het artefact, zoals bepaald in paragraaf 3.4, gehaald worden, namelijk effectiviteit, acceptatie en tevredenheid m.b.t. het artefact als hulpmiddel om de communicatie met de leverancier te faciliteren. Anderzijds kunnen eventuele verbetervoorstellen, als gevolg van de evaluatie, als input voor een volgende iteratie gebruikt worden.

3.7.2. Technisch ontwerp

Er wordt een evaluatiemethode gekozen en ontworpen voor het artefact/instrument dat in paragraaf 3.5 is ontwikkeld, zie tabel 3.5.1-1 voor de illustratie van het communicatie artefact. Vervolgens wordt het artefact a.d.h.v. de geselecteerde evaluatiemethode geëvalueerd.

1. Selecteren en ontwerpen van de evaluatiemethode
2. Evaluëren van het artefact m.b.v. de gekozen evaluatiemethode

Informatie en bronnen

Informatie:

- Beschrijving van een evaluatie selectiemethode voor het specifiek ontwikkelde design science artefact.
- Informatie over de gekozen evaluatiemethode en de manier waarop deze moet worden uitgevoerd.
- Informatie m.b.t. de doelstellingen bepaald in paragraaf 3.4, stap 2 – bepalen van de doelstellingen van de oplossing, met name effectiviteit, acceptatie en tevredenheid.

Bronnen:

- De studie van Venable et al. (2012a) beschrijft de evaluatie selectiemethode voor een design science artefact. De gekozen evaluatiemethode zal het resultaat zijn van deze evaluatie selectiemethode.
- De manier waarop een evaluatiemethode kan worden uitgevoerd is te vinden in (Saunders et al., 2019e).
- De participanten van het onderzoek, met name projectmanagers zijn de informatiebronnen m.b.t. effectiviteit, acceptatie en tevredenheid van het ontwikkelde instrument.

Eisen gesteld aan de bronnen:

- De informatie m.b.t. een evaluatie selectiemethode voor design science artefact en de informatie m.b.t. de manier van uitvoeren van de gekozen evaluatiemethode moet gebaseerd zijn op peer-reviewed academische literatuur.
- Informatie m.b.t. de effectiviteit, acceptatie en tevredenheid van het ontwikkelde instrument wordt verkregen door projectmanagers, deskundigen in het domein van projectmanagement van projecten in een IT-outsourcing context.

Hoe wordt de informatie verzameld?

- De academische literatuur is te vinden in de Universiteitsbibliotheek van de Open universiteit Nederland.
- Hoe de informatie m.b.t. de bruikbaarheid van het ontwikkelde instrument kan worden verzameld zal afhangen van de gekozen evaluatiemethode. Opties zijn bijvoorbeeld semigestructureerde interviews, kwalitatieve surveys.

Selecteren en ontwerpen van de evaluatiemethode

De evaluatie selectie methode van Venable et al. (2012a) wordt gevolgd en bestaat uit 4 stappen :

1. Analyseer de context van de evaluatie – bepaal de evaluatie vereisten en prioriteer deze.
2. Bepaal de evaluatie strategie
3. Bepaal de evaluatiemethode
4. Ontwerp de DSR-evaluatie in detail

De detailuitwerking van stappen 1,2 en 3 is te vinden in bijlage 4.3.

Volgens de gevolgde evaluatie selectie methode van Venable et al. (2012a) zijn “action research”, en “focus group”, de meest geschikte evaluatiemethoden om het ontwikkelde artefact te evalueren, zie bijlage 4.3.

Het doel van action research is het bevorderen van organizational learning en praktische resultaten te produceren door problemen te identificeren, actie te plannen, actie te ondernemen en actie te evalueren. Dit wordt bekomen door deze cyclus verschillende malen te doorlopen. Bovendien betekent het longitudinale karakter van deze strategie dat deze meer geschikt is voor onderzoeksprojecten op middellange of lange termijn dan voor korte termijn onderzoeken (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019c).

Deze studie is te kaderen in de context van een van een korte termijn afstudeerproject waarin elk proces, zoals uitgelegd in paragraaf 3.2., en met name dus ook het evaluatieproces, slechts éénmaal uitgevoerd wordt. Bovendien zal het artefact voorgelegd worden aan deskundigen die expert zijn in het managen van IT-projecten in een outsourcingcontext en zal het onderzoek niet binnen een specifieke casus organisatie uitgevoerd worden, zoals uitgelegd in paragraaf 3.6.1. Het korte termijn aspect, de keuze om niet binnen een casus organisatie te werken en er dus geen specifiek probleem van een organisatie wordt opgelost, zijn argumenten om niet voor action research te kiezen als evaluatiemethode.

Met focusgroep interviews kunnen weliswaar diepere inzichten verworven worden in een specifiek topic of onderwerp omdat de deelnemers geacht worden vragen aan elkaar te stellen en deze te beargumenteren, doch, in de context van deze evaluatie is de mening van de individuele deelnemer m.b.t. het artefact, gebaseerd op zijn ervaring belangrijk. Om bovendien ook te vermijden dat deelnemers, projectmanagers van verschillend ervaringsniveau, minder voluit zouden spreken, is gekozen voor één-op-één semigestructureerde interviews.

Semigestructureerde interviews worden zeer vaak gebruikt voor evaluaties daar dit type interview een beter begrip van de relaties tussen de effectiviteitscriteria faciliteert (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019b). Het semigestructureerde interview is gebaseerd op richtlijnen van Saunders et al. (2019b): met name de thema lijst is afgeleid van het artefact, zie de thema's in tabel 3.5.1-1.

Doel van dit interview m.b.t. evaluatie is tweeledig; achterhalen in welke mate het artefact beantwoordt aan de vooropgestelde doelen, gedefinieerd in paragraaf 3.4. en eventuele verbetervoorstellen identificeren.

Vooropgestelde doelen

1. Effectiviteit

Hoe kan het artefact, gebaseerd op de communicatie determinant van (Cronholm & Salomonson, 2014a), gebruikt worden in de context van een IT-outsourcing project om de klant te begeleiden in het definiëren van de communicatie aanpak met de leverancier?

In welke mate is het gebruik van het artefact een goede werkwijze voor de doelgroep?

2. Acceptatie

In welke mate accepteren de projectmanagers langs klant zijde, het artefact als hulpmiddel om de communicatie klant-leverancier van IT-outsourcing projecten te faciliteren?

3. Tevredenheid

In welke mate zijn de projectmanagers langs klant zijde, tevreden met de werkwijze die het artefact voorstelt?

Onderstaande tabel 3.7.2-1 illustreert de interviewvragen m.b.t. de evaluatie van het artefact. Daar de participanten deskundigen zijn op het gebied van projectmanagement in outsourcing projecten, en tot de doelgroep van het artefact behoren, is de evaluatie gebaseerd op hun mening.

Tabel 3.7.2-1 Interviewvragen m.b.t. evaluatie van het artefact.

Onderwerp	Vraag
Effectiviteit	Hoe zou je het hulpmiddel gebruiken bij het bepalen van de communicatie?
	Zou het de definitie van de communicatie aanpak verbeteren?
Acceptatie	In welke mate zou je het artefact gebruiken als hulpmiddel om de communicatie klant-leverancier van IT-outsourcing projecten te definiëren? Zou je het gebruiken?
	In welke mate is het gebruik van het artefact een goede werkwijze?
Tevredenheid	In welke mate ben je tevreden met de werkwijze die het artefact voorstelt?

Verbetervoorstellen

Tabel 3.7.2-2 illustreert de interviewvragen m.b.t. het verkrijgen van verbetervoorstellen voor het artefact. Daar de participanten deskundigen zijn op het gebied van projectmanagement in outsourcing projecten worden hun verbetervoorstellen als relevant en belangrijk beschouwd

Tabel 3.7.2-2 Interviewvragen m.b.t. het verkrijgen van verbetervoorstellen voor het artefact

Onderwerp	Vraag
De thema's (1 ^{ste} kolom artefact)	Zijn er thema's die je overbodig vindt?
	Zijn er thema's die je zou willen toevoegen?
De potentiële leveranciersacties bij de hoofdthema's (2 ^{de} kolom v.h. artefact)	Zijn er potentiële leveranciersacties die je overbodig vindt?
	Zijn er potentiële leveranciersacties thema's die je zou willen toevoegen?
	Zou je vanuit jouw ervaring voorbeelden willen toevoegen?
	Zijn er voorbeelden die je overbodig vindt?
Algemeen	Wat zou je willen veranderen aan het hulpmiddel?

De interviewvragen ontwikkeld voor de demonstratie, zie tabel 3.6.2-1 en deze voor de evaluatie, zie tabellen 3.7.2-1 en 3.7.2-2, worden samengebracht in één interview.

Evaluatie van het artefact

Het evalueren van het artefact zal niet gebeuren in een specifieke casus organisatie. In dit onderzoek is de mening van projectmanagers van IT-outsourcing projecten, over het artefact als hulpmiddel bij het bepalen van de communicatie aanpak, belangrijk omdat dit de basis zal zijn om het artefact te kunnen verbeteren. De participanten van de evaluatie zijn dezelfde als die van de demonstratie. Tijdens de demonstratie wordt het artefact immers uitgebreid besproken en met die kennis kunnen deze deskundigen de evaluatie van het artefact voor hun rekening nemen. De participanten zijn dus goed geplaatst om effectiviteit, acceptatie en tevredenheid m.b.t. het artefact te evalueren en verbetervoorstellen te formuleren. Door deze aanpak lopen demonstratie en evaluatie van het artefact door elkaar.

De evaluatie van het artefact wordt besproken in hoofdstuk 4. Resultaten van het onderzoek en hoofdstuk 5. Discussie, conclusie en aanbevelingen.

Zie paragraaf 3.9 voor de uitwerking van de gegevensanalyse van stappen 4 en 5, t.t.z. demonstratie en evaluatie van het artefact.

3.8. Stap 6 - Communicatie.

Dit onderzoek zal als afstudeeropdracht voor de Master Business Process Management and IT voorgelegd worden.

3.9. Gegevensanalyse

De interviews zullen worden opgenomen. Vervolgens zullen met behulp van de dicteer functie van Microsoft Word, transcripties van de audio opnames gemaakt worden. Hierdoor wordt de onderzoeker eveneens beter vertrouwd met de data. Tijdens het transcriberen worden de dialogen onmiddellijk gelabeld a.d.h.v. de initialen van de interviewer en de geïnterviewde en een volgnummer die de vraag en het bijhorende antwoord representeert. Deze labeling zorgt ervoor dat de tekst, later tijdens de data fragmentatie, snel teruggevonden kan worden in het transcriptie document. In het transcriptie document resulteert dit bijv. in:

EO55

En daar wil je dan die check boxjes voor hebben?

CDC55 (.MP4 deel 2 - 25:16)

Ja, voor mij is dat heel eenvoudig, omdat je dan echt gewoon letterlijk af kunt checken en erop kunt tekenen, en dan eigenlijk zegt "ik heb dat besproken". Maar ik denk dat dat natuurlijk voor iedereen ook anders is.

EO56

Maar jij zou er op die manier mee aan de slag kunnen gaan?

CDC56

Ja ja

Figuur 3.9-1 Transcriptie labeling

Data fragmentatie en data reductie technieken laten toe om de data te vereenvoudigen zodat deze beter begrepen en gebruikt kan worden voor verdere analyse (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019a)

De interview data zal a.d.h.v. Thematic Analysis gecodeerd en gecatalogiseerd worden om zo thema's en patronen voor verdere analyse te identificeren. Thematic Analysis biedt een systematische en flexibele aanpak om kwalitatieve data te analyseren (Braun & Clarke, 2006) in (Saunders et al., 2019a).

Er zal met HYBRIDE categorieën, t.t.z. zowel met vooraf vastgelegde categorieën, m.a.w. concept-driven, als met categorieën die tijdens het coding proces worden ontdekt, m.a.w. data-driven categorieën, gewerkt worden (Saunders et al., 2019a). De concept-driven categorieën zijn de thema's en de potentiële leveranciersacties die in het artefact, zie tabel 3.5.1-1, benoemd worden. Onderstaande tabel 3.9-1 illustreert de concept-driven categorieën.

Tabel 3.9-1 Concept driven categorieën

Thema	Potentiële leveranciersacties
Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident	Klant ontvangt constant status rapporten
	Leverancier documenteert progressie
	De leverancier stelt de klant gerust dat het probleem aangepakt wordt
Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident	De leverancier legt uit / verklaart: <ul style="list-style-type: none"> • De service • Kostprijs van de service • Afwegingen tussen service en kost
	De klant betrekken bij changes.
	Informeert de klant op voorhand over toekomstige veranderingen
Leverancier verzamelt de standpunten van de klant	Pro activiteit
	Face-to-face interacties
	Bevragingen
Leverancier luistert naar de klant	Kwalitatieve dialogen

Datafragmentatie en codering van de transcripties zullen toelaten om een database op te bouwen die uiteindelijk op een eenvoudige wijze m.b.v. draaitabellen ondervraagd kan worden.

Er zal data fragmentatie toegepast worden op elke transcriptie. Elke transcriptie (en dus interview) krijgt initieel een apart Microsoft Excel werkblad. De kolom “**Antwoorden**” bevat het antwoord of de opmerking van de participant, m.a.w. de geïnterviewde, en zal gecategoriseerd worden.

Vervolgens worden, per tekstfragment in de kolom “**Antwoorden**”, onderstaande kolommen gevuld:

- **Participant:** bevat de initialen van de participant
- **Ervaring:** duidt het ervaringsniveau de practicant in zijn rol als projectmanager aan:
 - J: Junior
 - M: Medior
 - S: Senior
- **Label:** refereert naar de labeling zoals geïllustreerd in figuur 3.9-1.
- **Onderwerp:** Refereert naar de “Thema’s” (eerste kolom) uit tabel 3.9-1. Indien nodig worden thema’s toegevoegd.
- **SubVraag1/SubOnderwerp1:** Deze kolom bevat de vraag die betrekking heeft op het onderwerp uit kolom “Onderwerp” en waarvoor de kolom “Antwoorden” het antwoord bevat, of kan refereren naar de “Potentiële leveranciersacties” (2^{de} kolom) uit tabel 3.9-1 en is dan een onderverdeling van de kolom “Onderwerp”. Indien nodig worden subonderwerpen toegevoegd.
- **SubVraag2/SubOnderwerp2:** Deze kolom bevat de vraag die betrekking heeft op het onderwerp uit kolom “SubVraag1/SubOnderwerp1”. Indien nodig worden subonderwerpen toegevoegd.
- **Samenvatting Antwoord:** Samenvatting van de originele tekst uit de transcriptie die gekopieerd is in de kolom “Antwoorden”.
- **Antwoorden:** de originele tekst uit de transcriptie

Daar het doel van de interviews gericht is op het vinden van verbetervoorstellen en op inzicht te verwerven in de effectiviteit, acceptatie en tevredenheid m.b.t. het gebruik van het artefact, worden onderstaande kolommen eveneens gevuld. Dit zal toelaten om de database op deze dimensies makkelijk te ondervragen.

- **Dimensie Effectiviteit:** Bevat de waarde “ja” indien het antwoordt relevant is m.b.t. de effectiviteit
- **Dimensie Acceptatie:** Bevat de waarde “ja” indien het antwoordt relevant is m.b.t. de acceptatie
- **Dimensie Tevredenheid:** Bevat de waarde “ja” indien het antwoordt relevant is m.b.t. de acceptatie
- **Kandidaat verbetervoorstel artefact:** Bevat de waarde “ja” indien de tekst in kolom “Antwoorden” een kandidaat verbetervoorstel voor het artefact is.
- **Type verbetervoorstel:** Bevat de waarde “Inhoud” indien het verbetervoorstel geformuleerd in kolom “Antwoorden” betrekking heeft op inhoudelijke aspecten van het artefact. Bevat de waarde “Vorm” indien het verbetervoorstel geformuleerd in kolom “Antwoorden” betrekking heeft op de vormelijk of visuele aspecten van het artefact.
- **Verbetercategorie:** Duidt de categorie van het verbetervoorstel aan en bevat de waarde “Algemeen” of “Concrete voorbeelden van potentiële leveranciersacties” of “Potentiële leveranciersacties”

In eerste fase wordt bovenstaande procedure per transcriptie uitgevoerd. Dit maakt het proces meer behapbaar. Vervolgens worden alle data matrices, m.a.w. Microsoft Excel werkbladen, samengevoegd en worden er opnieuw iteraties doorlopen om de kolommen “Onderwerp”, “Subraag1/SubOnderwerp1” en “Subraag2/SubOnderwerp2” over de drie transcripties heen zo veel mogelijk te harmoniseren.

Er zal gebruikt gemaakt worden van draaitabellen in Microsoft Excel om de database te ondervragen en de gegevens te visualiseren. Draaitabellen in Microsoft Excel laten toe om snel gegevens te groeperen en overzichtelijk te visualiseren. Onderstaande figuur 3.9-2 illustreert een draaitabel.

Vraag/Onderwerp	Algemeen		
Hide	(Meerdere items)		
Aantal van Antwoorden			
Rijlabels	SubVraag2/SubOnderwerp2	Participant	Totaal
Criteria acceptatie	(leeg)		
	gedeeltelijke acceptatie:	CDC	1
	geen acceptatie	MG	1
Criteria tevredenheid	(leeg)		
	gedeeltelijk tevreden	CDC	1
Hoe zou je het tool gebruiken?	(leeg)		
	Als referentie om op terug te vallen	CDC	1
	Behapbaar maken	CDC	1
	Checklist	CDC	2
	communicatie awareness	CDC	1
	niet tonen aan de leverancier	CDC	1
	wel naar verwijzen tijdens gesprek met de leverancier		1
	op het einde van het gerek met de leverancier nog eens lezen om te zien of		
	alles besproken is	CDC	1
	ik zou het tool aanpassen zodat het voor mij werkt, ttz dingen toevoegen, er		
	op schrijven etc.	CDC	1
	ik zou vooral kolom "thema's" gebruiken om na te gaan of ik elk thema heb		
	gecheckt	CDC	1
	Als addendum	MH	1
	2-ledige matrix: 1. te bespreken thema's 2. wat te doen als	MH	1
	samen met de leverancier invullen en overlopen en handtekening eronder	MG	1
	Zou dit hulpmiddel de aanpak van de communicatie kunnen verbeteren?		
	Participant zou het hulpmiddel persoonlijk niet gebruiken	MG	1
	Adaptability van het tool		
	opnemen in PID, luik communicatie	MH	1

Figuur 3.9-2 Voorbeeld draaitabel interview data

Citaten zullen gebruikt worden om de analyse te ondersteunen en te onderbouwen.

3.10. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

3.10.1. Construct validiteit

Construct validiteit refereert naar de mate waarin de juiste dingen gemeten worden, m.a.w. onderzoeken we wat beoogd wordt te onderzoeken. Zorgvuldige explicatie van datacollectie, zowel gepland als effectief uitgevoerd, en discussie van de data analyse procedures zijn hierbij belangrijk.

Datacollectie gebeurt a.d.h.v. semigestructureerde interviews met deskundigen in het domein van projectmanagement in een IT-outsourcing context. De interviews vinden virtueel plaats en worden opgenomen. Vervolgens worden er transcripties gemaakt van elk interview. Deze transcripties worden ter beschikking gesteld van de participanten zodat zij correcties kunnen aanbrengen indien nodig. De interviewvragen kunnen geconsulteerd worden in tabel 3.6.2-1 en 3.7.2-1 en 3.7.2-2. De projectmanagers maken deel uit van het professionele netwerk van de onderzoeker. Doel is om een junior, medior en senior projectmanager te interviewen. De participanten worden op basis van hun ervaring en beschikbaarheid gekozen. Er is gekozen voor drie interviews, enerzijds omdat de tijd voor de thesis een beperkende factor is, en anderzijds omwille van de drie ervaringsniveaus die mee in beschouwen worden genomen.

Specifieke toegang tot organisaties is niet nodig daar er op zoek wordt gegaan naar de mening van projectmanagers van IT-outsourcing projecten. De keuze voor verschillend expertise niveaus is gebaseerd op het uitgangspunt dat projectmanagers van verschillend ervaringsniveau niet noodzakelijke dezelfde noden hebben. Deze aanpak laat toe de verschillende invalshoeken in beschouwing te nemen.

3.10.2. Interne validiteit

Interne validiteit refereert naar de mate waarin de bevindingen het resultaat zijn van het onderzoek en niet van fouten in het research design (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019d)

Om de validiteit en de kwaliteit van kwalitatief onderzoek te verhogen raden Saunders et al. (2019d) aan om het onderzoek met meer dan één interviewer, observator en data analist te voeren. In dit onderzoek is de onderzoeker zowel interviewer als data analist. Dit is echter binnen de context van dit afstudeerproject niet mogelijk.

Een strikte beschrijving van de onderzoeksopzet, context en methoden kan anderen echter helpen om soortgelijke studies uit te voeren (Saunders et al., 2019d).

Daar deze studie een IT-artefact creëert en evalueert, wordt de design science methodology gevolgd zoals beschreven in (Peppers et al., 2014a). Met name worden de zes stappen, beschreven in hoofdstuk 3 gevolgd.

De selectie van de evaluatiemethode resulteerde uiteindelijk in het gebruik van semigestructureerde interviews, zie paragraaf 3.7.2. Om te vermijden dat de deelnemers, projectmanagers van verschillend ervaringsniveau, minder voluit zouden spreken, is gekozen voor één-op-één semigestructureerde interviews.

De data analyse procedures zijn uitgebreid besproken in paragraaf 3.9. Deze analyse procedures worden toegepast op de transcriptie data en het resultaat van deze procedures is een database, die via draaitabellen ondervraagd kan worden en beschikbaar zal zijn ter consultatie.

3.10.3. Externe validiteit

Externe validiteit refereert naar de mate waarin de resultaten van het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden.

External validity is in het geval van kwalitatief onderzoek vaak moeilijk verdedigbaar door de beperkte omvang. Er is echter een alternatieve manier om generalisatie te demonstreren in kwalitatief onderzoek, namelijk demonstreren dat bevindingen van de ene kwalitatieve onderzoeksopzet kunnen leiden tot generalisatie naar andere settings waar de kenmerken van de onderzoeksopzet vergelijkbaar zijn, of waar het leren van de onderzoek setting kan worden toegepast in een andere setting (Saunders et al., 2019d).

Aan dit onderzoek nemen drie participanten deel, elk van een verschillend ervaringsniveau, junior, medior en senior. Dit zal het moeilijk maken om uitspraken te doen m.b.t. de resultaten in de context van het ervaringsniveau.

Het artefact is specifiek ontworpen voor IT-projecten in een outsourcing context met een klant en leverancier. De vraag kan gesteld worden of het artefact gebruikt kan worden om de communicatie aanpak te ondersteunen in een IT-project context waarbij binnen eenzelfde bedrijf de klant de business is en de leverancier het IT-departement. Dit zou deel kunnen uitmaken van een vervolgonderzoek.

3.10.4. Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid refereert naar de mate waarin het onderzoek replicerbaar en consistent is (Saunders et al., 2019d). Transparantie m.b.t. data analyse is hierbij een belangrijk punt.

De participanten hebben datum en tijdstip zelf bepaald op een voor hen meest optimaal ogenblik. Dit vermijdt bijvoorbeeld dat de participanten minder nauwkeurig of gemotiveerd zijn wegens andere afspraken. De kans op participant error, zoals beschreven in Saunders et al. (2019d), wordt hiermee gereduceerd.

De interviews worden opgenomen en vervolgens getranscribeerd. Elke participant zal zijn transcriptie ontvangen zodat hij de mogelijkheid heeft om de inhoud te controleren en corrigeren. Citaten illustreren de antwoorden. De transcripties worden geanonimiseerd; dit vermindert de kans op participant bias, zoals beschreven in Saunders et al. (2019d), met name dat participanten niet vrijuit zouden spreken omdat de anonimiteit niet is verzekerd.

Daar de onderzoeker het artefact heeft ontworpen en zelf voorlegt ter discussie is het belangrijk dat de participanten vrijelijk hun mening kunnen geven en dat de interviewer zich neutraal opstelt en een open houding aanneemt t.a.v. opmerkingen. Dit is een belangrijk aspect om researcher bias, zoals beschreven in Saunders et al. (2019d), te vermijden.

Daar de participanten deskundigen zijn op het gebied van projectmanagement in outsourcing projecten, en tot de doelgroep van het artefact behoren, is de evaluatie gebaseerd op hun mening. Indien echter zou blijken de participanten niet voldoende deskundig zouden zijn in het gebied van projectmanagement in outsourcing projecten, dan kan er een probleem optreden bij de betrouwbaarheid van de gegevens m.b.t. evaluatie en de verbetervoorstellen, m.a.w. deelvraag 3 en

4 respectievelijk. Het is dus van het grootste belang dat de deskundigen op voorhand daarover goed zijn gescreend.

De semigestructureerde interviews worden aan elk van de drie participanten op dezelfde manier voorgelegd om de betrouwbaarheid en de volledigheid van de informatie te borgen.

3.10.5. Ethische aspecten

De participanten zijn onafhankelijke projectmanagers en worden geïnterviewd in een onafhankelijke context, niet gebonden aan een specifiek bedrijf. Zij hebben vrijwillig deelgenomen aan de interviews. Er is op voorhand toestemming gevraagd om de interviews te mogen opnemen. De transcripties werden geanonimiseerd en ter review en correctie voorgelegd aan de participanten.

4. Resultaten van het onderzoek

Het onderzoek is de uitvoering van stap 4, demonstratie van het artefact, en stap 5, evaluatie van het artefact, zie paragraaf 3.6 en 3.7.

4.1. Uitvoering van het onderzoek

De participanten van de interviews voldeden aan de vooropgestelde eisen; namelijk deskundig zijn op het gebied van IT-projecten in een outsourcing context. Drie projectmanagers van verschillend ervaringsniveau, junior, medior en senior, hebben deelgenomen aan de interviews. De interviews werden als virtuele meetings, m.b.v. Microsoft Teams, face-to-face afgenomen en opgenomen met toestemming van de participant. Alle participanten hebben de transcriptie van hun interview ontvangen, één participant heeft een correctie laten doorvoeren. De transcripties zijn geanonimiseerd om de privacy en de GDPR-regelgeving te borgen. Anonimiteit bevordert ook de openheid van de participanten.

Het plan was om tijdens de interviews alle hoofdthema's te doorlopen, de potentiële leveranciersacties en de concrete voorbeelden van potentiële leveranciersacties. Zie bijlage 5 voor de uitwerking van de interviews. Dit is voldoende gebeurd met de junior en medior projectmanager. Tijdens het interview met de senior projectmanager is echter het hoofdthema "Leverancier verzamelt de standpunten van de klant" niet aan bod gekomen.

4.2. Onderzoeksresultaten

Tijdens dit vervolgonderzoek werd een antwoord gezocht op de deelvragen 3 en 4.

3. In welke mate is het ontwikkelde instrument geschikt voor het doel; namelijk een hulpmiddel zijn voor het bepalen van de communicatie aanpak tussen klant en leverancier in een IT-outsourcing context.
4. Hoe kan het ontwikkelde instrument verbeterd worden?

Om deze deelvragen te kunnen beantwoorden werden in paragraaf 3.4 onderstaande doelen voor het artefact geformuleerd:

4. Effectiviteit

Hoe kan het artefact, gebaseerd op de communicatie determinant van (Cronholm & Salomonson, 2014a), gebruikt worden in de context van een IT-outsourcing project om de klant te begeleiden in het definiëren van de communicatie aanpak met de leverancier?

In welke mate is het gebruik van het artefact een goede werkwijze voor de doelgroep?

5. Acceptatie

In welke mate accepteren de projectmanagers langs klant zijde, het artefact als hulpmiddel om de communicatie klant-leverancier van IT-outsourcing projecten te faciliteren?

6. Tevredenheid

In welke mate zijn de projectmanagers langs klant zijde, tevreden met de werkwijze die het artefact voorstelt?

7. Verbetervoorstellen

Hoe kan het artefact verbeterd worden o.b.v. de door de participanten geformuleerde voorstellen?

4.2.1. Effectiviteit

Om een uitspraak te kunnen doen over de effectiviteit van het artefact werd een antwoord gezocht op onderstaande vragen:

Hoe kan het artefact, gebaseerd op de communicatie determinant van (Cronholm & Salomonson, 2014a) gebruikt worden, in de context van een IT-outsourcing project, om de klant te begeleiden in het definiëren van de communicatie aanpak met de leverancier?

In welke mate is het gebruik van het artefact een goede werkwijze voor de doelgroep?

Tabel 4.2.1-1 illustreert de antwoorden die aan effectiviteit gerelateerd kunnen worden.

Legende	
J	Junior
M	Medior
S	Senior
#	Aantal
Erv.	Ervaring

Figuur 4.2.1-1 Legende bij tabel 4.2.1-1

Tabel 4.2.1-1 Effectiviteits-gerelateerde uitspraken

Onderwerp	Subvraag/Onderwerp	Respons Participant	Erv.	#
Algemeen				22
Hoe zou je het tool gebruiken?	Als referentie om op terug te vallen		J	1
	Checklist		J	1
	Ik zou vooral kolom "thema's" gebruiken om na te gaan of ik elk thema heb gecheckt		J	1
	Op het einde van het gesprek met de leverancier nog eens lezen om te zien of alles besproken is		J	1
	Niet tonen aan de leverancier		J	1
	Wel naar verwijzen tijdens gesprek met de leverancier		J	1
	Ik zou het tool aanpassen zodat het voor mij werkt, t.t.z. dingen toevoegen, er op schrijven etc.		J	1
	Als addendum		M	1
	Opnemen in project templatedocument, luik communicatie		M	1
	Samen met de leverancier invullen en overlopen en handtekening eronder		S	1
	Participant gebruikt eigen methode		S	1
Wat is je mening over dit tool?	Het tool is niet per definitie kwaliteitsverhogend.		J	1
	Creëert communicatie awareness		J	1
	Creëert awareness dat je als klant bepaalde verwachtingen van de leverancier kan hebben		M	1
	Creëert awareness: helpt participant stil te staan bij communicatie		M	1
	Bevordert effectiviteit		M	1
	Handig en nuttig		M	1
	Kan met de inhoud aan de slag gaan		M	1
	Participant zou het hulpmiddel persoonlijk niet gebruiken.		S	1
Waarom zou je het hulpmiddel niet gebruiken?	Participant heeft eigen methodiek om communicatie te faciliteren. "Van dit tool staat de helft in contract, andere helft wordt in face-to-face meetings besproken,..."		S	1
Vind je kolom "Concrete voorbeelden van potentiële leveranciersacties" zinvol als voorbeeld of als inspiratie?	Zinvol		J	1
	De concrete voorbeelden zijn zeker nuttig		S	1
Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident				8
Klant ontvangt constant status rapporten	Draagt bij tot transparantie		J	1
	Niet nodig om constant status rapporten te ontvangen, via chat kanaal over het incident geïnformeerd te worden is voldoende		J	1
	Participant zou het gebruik van een tool van de leverancier voor incident opvolging, handig vinden		M	1
	Participant wenst via single point of contact van de leverancier geïnformeerd te worden		S	1
	Participant vindt het niet nodig om constant status rapporten te ontvangen, wenst enkel geïnformeerd te worden als het incident niet opgelost raakt		S	1

Leverancier documenteert progressie	Draagt bij tot transparantie	J	1
	Geen details nodig van de progressie van het incident, wel perspectief	J	1
Stelt de klant gerust dat het probleem aangepakt wordt	Draagt bij tot transparantie	J	1
<u>Leverancier verzamelt de standpunten van de klant</u>			<u>1</u>
Algemeen	Dit tool kan me wel helpen om eraan te denken om requirements te bespreken daar ik zelf die reflex niet heb.	J	1
<u>Leverancier luistert naar de klant</u>			<u>1</u>
Kwalitatieve dialogen	Participant zou niet apart inzoomen op geplande vergaderingen, rustige omgeving, face-to-face tijdens de bespreking van het communicatieplan met de leverancier	J	1
Eindtotaal			32

Junior projectmanager

De junior projectmanager zou het tool gebruiken als **checklist** en als **referentie** voor de leverancier. Enerzijds zou zij het tool niet tonen aan de leverancier maar anderzijds zou ze er wel naar verwijzen tijdens het gesprek met de leverancier over de communicatie aanpak. Zij is van mening dat het tool **niet kwaliteit verhogend** is maar dat het wel **awareness** creëert i.v.m. communicatie in het kader van projecten in een IT-outsourcing context.

De potentiële leveranciersacties van het thema “Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident” dragen volgens haar bij tot de **transparantie** ervan, zie tabel 3.5.1-1 voor het communicatie artefact, met name;

- Klant ontvangt constant status rapporten
- Leverancier documenteert progressie
- Stelt de klant gerust dat het probleem aangepakt wordt

Het is voor de junior projectmanager **niet nodig om constant status rapporten te ontvangen** over de voortgang van een incident. Het volstaat voor haar om geïnformeerd te worden via bijvoorbeeld een chat kanaal dat voor het project wordt gebruikt. Onderstaand citaat van de junior projectmanager illustreert haar houding t.o.v. incident status rapporten ontvangen.

“Constant status rapport ontvangen dat is voor mij niet nodig ik heb liever een meeting van misschien een kwartier per dag maar dan elke dag waarin ik een status krijg” (JuniorProjectmanager, 2020).

De junior projectmanager verklaart dat dit tool haar wel helpt om eraan te denken om requirements te bespreken daar ze zelf die reflex niet heeft. Het creëert voor haar ook **awareness** i.v.m. het thema “Leverancier verzamelt de standpunten van de klant”. Onderstaand citaat illustreert dit.

“Ik wil stipuleren dat het wel belangrijk is om noden en behoeften met de leverancier te bespreken, maar dat ik zelf niet de reflex zou hebben om het op te

nemen in het communicatieplan. Dus daarmee zou het tool dat hier voor mij ligt mij misschien wel helpen” (JuniorProjectmanager, 2020).

Het onderwerp “**kwalitatieve dialogen**” zou de junior projectmanager niet expliciet met de leverancier bespreken, maar ze vindt het wel heel belangrijk om noden en behoeften face-to-face te kunnen bespreken.

Medior projectmanager

De medior projectmanager zou het tool opnemen als **addendum** voor de leverancier. Daarnaast zou hij het ook **integreren** in het **project templatedocument** onder het luik communicatie. Niet alleen de junior maar ook de medior projectmanager vindt dat het tool **awareness** creëert. De medior projectmanager, die een technische achtergrond heeft, geeft aan dat dit tool hem helpt om **stil te staan bij de communicatie aspecten** van een project en dat het ervoor zorgt dat hij zich ervan bewust is dat hij van de leverancier ook andere verwachtingen kan hebben dan louter technische. Volgens hem is het tool **handig, nuttig en bevordert het de effectiviteit** van het opstellen van de communicatie aanpak voor een project. Onderstaand citaat illustreert het awareness aspect dat het tool heeft voor de medior projectmanager.

“Ik kom zelf vanuit een technische kant binnen IT en dus ik ben heel snel geneigd om alle technische aspecten van een project en eigenlijk minder stil te staan bij communicatie. Ik had eigenlijk nu na, t.t.z. voor het zien van dit, er nog niet bij stilgestaan dat ik naar de leverancier toe ook wel bepaalde verwachtingen zou kunnen hebben” (MediorProjectmanager, 2020).

Senior projectmanager

Onderstaand citaat illustreert het antwoord van de senior projectmanager op de vraag hoe ze het tool zou gebruiken.

“Ik zou het tool samen met mijn leverancier invullen en overlopen en dan handtekening en bloed eronder en zo gaan we verder. Onder de noemer “goede afspraken goede vrienden” om dan wel af en toe te roepen “hey we hadden dit toch afgesproken!”” (SeniorProjectmanager, 2020).

Later in het interview verklaart ze dat ze het tool **niet zou gebruiken** omdat er een deel van de thema’s in het contract zouden opgenomen zijn en zij ook haar eigen aanpak prefereert.

Niet alleen de junior projectmanager, maar ook de senior projectmanager **wenst niet constant op de hoogte te worden gehouden over de voortgang van een incident**. De senior projectmanager wenst enkel geïnformeerd te worden indien het incident niet opgelost raakt.

De kolom “Concrete **voorbeelden** van potentiële leveranciersacties” van het artefact, zie tabel 3.5.1-1, worden zowel door de junior als door de senior projectmanager als **zinvol** ervaren.

4.2.2. Acceptatie

Om een uitspraak te kunnen doen over de acceptatie wordt een antwoord gezocht op onderstaande vragen:

In welke mate accepteren de projectmanagers langs klant zijde, het artefact als hulpmiddel om de klant-leverancier communicatie van een IT-outsourcing projecten te faciliteren?

Tabel 4.2.2-1 illustreert de antwoorden die aan acceptatie gerelateerd kunnen worden.

Legende	
J	Junior
M	Medior
S	Senior
#	Aantal
Erv.	Ervaring

Figuur 4.2.2-1 Legende bij tabel 4.2.2-1

Tabel 4.2.2-1 Acceptatie-gerelateerde uitspraken

Onderwerp Sub-vraag/onderwerp	Subvraag2/SubOnderwerp2 Respons Participant	Erv.	#
<u>Algemeen</u>			20
Hoe zou je het tool gebruiken?	Als referentie om op terug te vallen	J	1
	Ik zou vooral kolom "thema's" gebruiken om na te gaan of ik elk thema heb gecheckt	J	1
	Checklist	J	1
	Op het einde van het gesprek met de leverancier nog eens lezen om te zien of alles besproken is	J	1
	Niet tonen aan de leverancier	J	1
	Wel naar verwijzen tijdens gesprek met de leverancier	J	1
	Ik zou het tool aanpassen zodat het voor mij werkt, t.t.z. dingen toevoegen, er op schrijven etc.	J	1
	Opnemen in project templatedocument, luik communicatie	M	1
	Als addendum	M	1
	Samen met de leverancier invullen en overlopen en handtekening eronder	S	1
	Participant gebruikt eigen methode	S	1
Wat is je mening over dit tool?	Het tool is niet per definitie kwaliteitsverhogend.	J	1
	Creëert communicatie awareness	J	1
	Creëert awareness dat je als klant bepaalde verwachtingen van de leverancier kan hebben	M	1
	Creëert awareness: helpt participant stil te staan bij communicatie	M	1
	Bevordert effectiviteit	M	1
	Handig en nuttig	M	1
	Participant zou het hulpmiddel persoonlijk niet gebruiken.	S	1
	<u>Zou je met dit hulpmiddel aan de slag kunnen gaan?</u>		
	Kan met de inhoud aan de slag gaan	M	1
Waarom zou je het hulpmiddel niet gebruiken?			
	Participant heeft eigen methodiek om communicatie te faciliteren. "Van dit tool staat de helft in contract, andere helft wordt in face-to-face meetings besproken,..."	S	1
<u>Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident</u>			10
Algemeen	<u>Wat is je mening hierover?</u>		
	Impact kennen van het incident is belangrijk	J	1
	Relevant, vindt de beschreven praktijken normaal	J	1

	Dit is een heel relevant topic en vaak vergeten en zou vroeger in proces gekaderd moeten worden	M	1
Klant ontvangt constant status rapporten	<u>Wat is je mening hierover?</u>		
	Draagt bij tot transparantie	J	1
	Niet nodig om constant status rapporten te ontvangen, via chat kanaal over het incident geïnformeerd te worden is voldoende	J	1
	Participant vindt het niet nodig om constant status rapporten te ontvangen, wenst enkel geïnformeerd te worden als het incident niet opgelost raakt	S	1
Leverancier documenteert progressie	<u>Wat is je mening hierover?</u>		
	Draagt bij tot transparantie	J	1
	Geen details nodig van de progressie van het incident, wel perspectief	J	1
	Het is heel belangrijk om progressie van incidenten documenteren.	M	1
Stelt de klant gerust dat het probleem aangepakt wordt	<u>Wat is je mening hierover?</u>		
	Draagt bij tot transparantie	J	1
<u>Leverancier informeert klant over veranderingen in de service</u>			12
Algemeen	<u>Wat is je mening hierover?</u>		
	Het thema "informeer de klant over toekomstige veranderingen" is zeer belangrijk	J	1
	Impact kennen van de verandering in de service op het product en kostprijs is belangrijk	J	1
	Transparantie over de verandering in de service is heel belangrijk	J	1
	Het is belangrijk om de impact te kennen op de roadmap bij veranderingen in de service	J	1
	Het is belangrijk dat de leverancier op voorhand communiceert over verandering in de service want er is mogelijks discrepantie tussen de nieuwe service en de noden en behoeften van de klant	J	1
	Het is zeer belangrijk dat veranderingen i.v.m. menselijke resources op voorhand worden gecommuniceerd zodat er tijdig kennisoverdracht kan gedaan worden	J	1
De klant betrekken bij changes	<u>Is "De klant betrekken bij changes" een relevant thema?</u>		
	Relevant	M	1
	<u>Wens je als klant betrokken te zijn bij changes?</u>		
	Afhankelijk van de impact op het project	M	1
	Belangrijk dat de leverancier zijn roadmap jaarlijks toelicht	M	1
	Wenst tijdig betrokken te worden bij veranderingen i.v.m. menselijke resources / op voorhand communiceren / kennisoverdracht	M	1
De leverancier legt uit/verklaart: * De service * Kostprijs van de service * Afwegingen tussen service en kost	<u>Wat is je mening hierover?</u>		
	Stabiliteit in de service is belangrijk	M	1
Informeert de klant op voorhand over toekomstige veranderingen	<u>Wat is je mening hierover?</u>		
	Het is belangrijk om op voorhand geïnformeerd te worden over toekomstige veranderingen zodat je daarop kan anticiperen.	J	1
<u>Leverancier verzamelt de standpunten van de klant</u>			8
Algemeen	<u>Hoe kan het tool helpen?</u>		
	Dit tool kan me wel helpen om eraan te denken om requirements te bespreken daar ik zelf die reflex niet heb.	J	1
	<u>Wat is je mening hierover?</u>		
	Het is geruststellend als de leverancier standpunten van de klant verzamelt.	J	1
	Participant verwacht dat de leverancier de standpunten van de klant verzamelt.	J	1

	Het is belangrijk om regelmatig proactief over thema's te discussiëren.	M	1
	Het is belangrijk om hiervoor recurrente vergaderingen te plannen.	M	1
Bevragingen	<u>Wat is je mening hierover?</u>		
	Bevragingen minder relevant	M	1
face-to-face interacties	<u>Wat is je mening hierover?</u>		
	Face-to-face interacties zijn heel belangrijk	J	1
pro-activiteit, de face-to-face interacties	<u>Wat is je mening hierover?</u>		
	Dit hoeft niet op voorhand vastgelegd te worden.	J	1
Leverancier luistert naar de klant			4
Algemeen	<u>Wat is je mening hierover?</u>		
	Participant ziet het andersom: klant luistert naar de leverancier want de leverancier is de expert	S	1
Kwalitatieve dialogen	<u>Wat is je mening hierover?</u>		
	Belangrijk om noden en behoeften face-to-face te bespreken met de leverancier. Email als opvolging.	J	1
	Participant zou niet apart inzoomen op geplande vergaderingen, rustige omgeving, face-to-face tijdens de bespreking van het communicatieplan met de leverancier	J	1
	Geplande vergaderingen, rustige omgeving, face-to-face vergaderinge, is belangrijk	M	1
Eindtotaal			54

Junior projectmanager

De junior projectmanager zou het tool gebruiken als **referentie**, **checklist** en als hulpmiddel om op terug te kunnen vallen tijdens het definiëren van de communicatie aanpak met de leverancier. Daarbij zou ze vooral de kolom eerste kolom, “thema”, van het artefact gebruiken, zie tabel 3.5.1-1, namelijk;

- Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident
- Leverancier informeert klant over veranderingen in de service
- Leverancier luistert naar de klant
- Leverancier verzamelt de standpunten van de klant

Algemeen creëert dit voor haar een **awareness** i.v.m. communicatie, en zou ze het tool aanpassen aan haar noden.

Specifiek voor het thema “**Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident**” vindt ze het **niet nodig om constant status** rapporten te ontvangen, doch wenst wel perspectief op het oplossen van een incident te verkrijgen van de leverancier. Het is van belang dat de leverancier **transparant** is in zijn communicatie m.b.t. dit thema en de eventuele impact van een incident.

Het thema “**Leverancier informeert klant over veranderingen in de service**” is zeer belangrijk. De leverancier wordt verwacht op voorhand over de impact op de kost, product en roadmap te communiceren zodat er tijdig geanticipeerd kan worden. Speciale aandacht gaat ook naar verandering i.v.m. menselijke resources om tijdig kennisoverdracht te kunnen organiseren.

Het thema “**Leverancier verzamelt de standpunten van de klant**” helpt de junior projectmanager om eraan te denken om requirements met de leverancier te bespreken. Hierbij verwacht ze wel dat de leverancier dit thema op zich neemt.

De junior projectmanager vindt het belangrijk om noden en behoeften a.d.h.v. **kwalitatieve dialogen** zoals, zoals face-to-face gesprekken, met de leverancier te bespreken.

Medior projectmanager

De medior projectmanager zou het tool opnemen in zijn project templatedocument onder het luik communicatie. Hij vindt dat het tool awareness creëert, effectiviteit bevordert en dat het handig en nuttig is. Hij verklaart dat hij met de inhoud van het tool aan de slag kan gaan. Zie onderstaand citaat ter illustratie.

“Ik zie me dat gebruiken of verweven in het templatedocument dat ik zelf gebruik om mijn projecten op te starten. Ik had wel iets over communicatie maar dat ging vooral over interne communicatie” (MediorProjectmanager, 2020).

Het thema **“Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident”** vindt hij relevant en volgens hem wordt dit vaak vergeten.

Wat betreft het thema **“Leverancier informeert klant over veranderingen in de service”** wenst hij, afhankelijk van de impact, betrokken te worden bij de changes. Hij vindt het belangrijk dat de leverancier de roadmap van de services jaarlijks komt toelichten en dat hij tijdig geïnformeerd wordt i.v.m. veranderingen van menselijke resources zodat er nog kennisoverdracht kan gebeuren en een project onboarding kan georganiseerd worden.

M.b.t. het thema **“Leverancier verzamelt de standpunten van de klant”** vindt de medior projectmanager het belangrijk dat er ruimte is om dit regelmatig proactief te bediscussiëren met de leverancier.

Het onderwerp **“kwalitatieve dialogen”** binnen het thema **“Leverancier luistert naar klant”** is ook voor hem belangrijk.

Senior projectmanager

Bij de vraag hoe ze het tool zou gebruiken, antwoordt de senior projectmanager dat ze het samen met de leverancier zou overlopen en “handtekening” er onder.

Bij nader inzien zou ze het tool zelf **niet** zou **gebruiken** als hulpmiddel voor de communicatie tussen klant en leverancier voor een project in een outsourcing context. Zij gebruikt haar eigen methodiek en is van mening dat er een aantal aspecten van het artefact contractueel vastleggen.

Citaat van de senior projectmanager:

“Persoonlijk zou ik het tool niet gebruiken. Ik doe mijn communicatie aanpak op het moment dat ik de governance opzet. We hadden een steerco, een tactical steerco, een managementmeeting. Ik had een meeting apart met mijn single point of contacts, met de change managers. Iedere meeting had een aparte agenda, een apart thema” (SeniorProjectmanager, 2020).

4.2.3. Tevredenheid

I.v.m. het onderzoeken van de tevredenheid m.b.t. het gebruik van het artefact als hulpmiddel wordt een antwoord gezocht op de vraag:

In welke mate zijn de projectmanagers langs klant zijde, tevreden met de werkwijze die het artefact voorstelt?

We nemen het aantal verbetervoorstellen mee in beschouwing daar de verbetervoorstellen mee een beeld kunnen geven over de mate van tevredenheid over het artefact.

Onderstaande tabel 4.2.3-1 illustreert de antwoorden die aan tevredenheid gerelateerd kunnen worden.

Legende	
J	Junior
M	Medior
S	Senior
#	Aantal
Erv.	Ervaring

Figuur 4.2.3-1 Legende bij tabel 4.2.3-1

Tabel 4.2.3-1 Tevredenheid-gerelateerde uitspraken

Onderwerp		Erv.	#
Sub-vraag/onderwerp	Respons Participant		
<u>Algemeen</u>			14
Hoe zou je het tool gebruiken?	Ik zou het tool aanpassen zodat het voor mij werkt, t.t.z. dingen toevoegen, er op schrijven etc.	J	1
	Opnemen in project templatedocument, luik communicatie	M	1
	Participant gebruikt eigen methode	S	1
Wat is je mening over dit tool?	Het tool is niet per definitie kwaliteit verhogend.	J	1
	Creëert communicatie awareness	J	1
	Creëert awareness dat je als klant bepaalde verwachtingen van de leverancier kan hebben	M	1
	Creëert awareness: helpt participant stil te staan bij communicatie	M	1
	Bevordert effectiviteit	M	1
	Handig en nuttig	M	1
	Participant wil een concreet tool waarin alles perfect in gedefinieerd kan worden	S	1
	Participant zou het hulpmiddel persoonlijk niet gebruiken.	S	1
Vind je kolom "Concrete voorbeelden van potentiële leveranciersacties" zinvol als voorbeeld of als inspiratie?	Zinvol	J	1
	De concrete voorbeelden zijn zeker nuttig	S	1
Zijn de 4 hoofdthema's relevant nl, 1)Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident 2)Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident 3)Leverancier verzamelt de standpunten van de klant 4)Leverancier luistert naar de klant	Participant vindt de thema's relevant	S	1
<u>Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident</u>			2

Algemeen	Transparantie is heel belangrijk en de 3 potentiële leveranciersacties dragen daartoe bij	J	1
	Dit is een heel relevant topic en vaak vergeten en zou vroeger in proces gekaderd moeten worden	M	1
Leverancier verzamelt de standpunten van de klant			1
Algemeen	Dit tool kan me wel helpen om eraan te denken om requirements te bespreken daar ik zelf die reflex niet heb.	J	1
Eindtotaal			17

Tabel 4.2.3-2 toont het aantal verbetervoorstellen per participant.

Tabel 4.2.3-2 Aantal verbetervoorstellen per participant

Ervaring	Type verbetervoorstel	#
Junior	Vorm	5
	Inhoud	1
Totaal Junior		6
Medior	Vorm	4
	Inhoud	4
Totaal Medior		8
Senior	Inhoud	4
Totaal Senior		4
Eindtotaal		18

Junior projectmanager

De junior projectmanager vindt het tool niet per definitie kwaliteit verhogend, maar wel **awareness** verhogend. **Transparantie** m.b.t. het thema “Leverancier informeert klant over de voortgang van het oplossen van een incident” is zeer belangrijk, het tool draagt volgens haar daartoe bij. Ze zou het aanpassen aan haar noden. Daarnaast zou ze het als **checklist** kunnen gebruiken tijdens haar gesprek met de leverancier over de communicatie aanpak van het project. Zij heeft in totaal zes verbetervoorstellen geformuleerd, waarvan vijf betrekking hebben op de vorm en één op de inhoud. Onderstaand citaat illustreert haar mening over transparantie.

“Met betrekking tot incidenten wil ik transparantie. De drie potentiële leveranciersacties; "klant ontvangt constant status rapporten", "leverancier documenteert progressie", "de leverancier stelt de klant gerust data het probleem wordt aangepakt" dragen daartoe bij” (JuniorProjectmanager, 2020).

Medior projectmanager

De medior projectmanager zou het tool **opnemen** in zijn project **templatedocument** onder het luik communicatie. Hij vindt dat het tool **awareness** creëert, **effectiviteit** bevordert en dat het handig en **nuttig** is. Hij heeft in totaal acht verbetervoorstellen geformuleerd, waarvan vier betrekking hebben op de vorm en vier op de inhoud.

Senior projectmanager

De senior projectmanager zou het tool **niet gebruiken** ook al vindt zij **de thema's relevant** en de **concrete voorbeelden van potentiële leveranciersacties nuttig**. Zij heeft in totaal vier inhoudelijke verbetervoorstellen geformuleerd.

4.2.4. Verbetervoorstellen

Verbetervoorstellen worden in DSR in een volgende iteratie gebruikt om een nieuwe versie van het artefact te ontwikkelen. Wat volgt zijn verbetervoorstellen die tijdens de interviews zijn geformuleerd, enerzijds spontaan en anderzijds als antwoord op onderstaande vragen:

- *Wat zou je veranderen aan het tool?*
- *Welke thema's of onderwerpen zou je toevoegen, aanpassen of verwijderen?*

Tabel 4.2.4-1 illustreert de verbetervoorstellen die tijdens de interviews naar boven zijn gekomen.

Legende	
J	Junior
M	Medior
S	Senior
#	Aantal
Erv.	Ervaring

Figuur 4.2.4-1 Legende bij tabel 4.2.4-1

Tabel 4.2.4-1 Verbetervoorstellen

Type	<u>Verbetercategorie</u> Respons Participant	Erv.	#
Vorm	<u>Algemeen</u>		9
	Actionable maken	J	1
	Checkboxes	J	1
	Checklist	M	1
	Keywords in vet	J	1
	Keywords gebruiken	M	1
	Volgorde thema's	J	1
	Vormgeving	M	1
	Visuele aspect	M	1
	Participant stelt voor om requirements of noden te gebruiken i.p.v. standpunten. Standpunten is zo algemeen	J	1
Totaal Vorm			9
Inhoud	<u>Algemeen</u>		1
	"Wat te doen als..." t.t.z. hoe pijnpunten in communicatie oplossen	M	1
	<u>Potentiële leveranciersacties</u>		4
	Thema toevoegen: uitwisselen van bestanden of informatie	J	1
	Thema toevoegen: budget, tijdsbesteding	S	1
	Thema toevoegen: planningsaspecten toevoegen	S	1
	Thema toevoegen: transparantie m.b.t. staffing	S	1
	<u>Concrete voorbeelden van potentiële leveranciersacties</u>		4
	Single point of contact bij de leverancier	M	1
	Operationele aspecten na oplevering project	M	1
	Rollen en verantwoordelijkheden	M	1
	Rollen en verantwoordelijkheden	S	1
Totaal Inhoud			9
Eindtotaal			18

In totaal zijn er achttien verbetervoorstellen geïdentificeerd, negen i.v.m. de vormgeving en negen i.v.m. de inhoud. Het interview met de senior projectmanager resulteerde in het kleinste aantal verbetervoorstellen, de medior projectmanager formuleerde evenveel verbetervoorstellen i.v. m.

vorm als inhoud en de junior projectmanager formuleerde beduidend meer verbetervoorstellen i.v.m. de vorm dan i.v.m. de inhoud. Zie tabel 4.2.3-2 Aantal verbetervoorstellen per participant.

Vorm

De junior en de medior projectmanager stelden beide het gebruik van **keywords** in vet voor zodat ze sneller tot de essentie van de tekst kunnen komen. Zij zouden ook beide het artefact visueel als een **checklist** willen zien zodat het makkelijker is om een besproken onderwerp af te vinken.

De junior projectmanager stelt voor om de **verwoording** aan te passen in het geval van het thema “Leverancier verzamelt de standpunten van de klant”. I.p.v. standpunten verkiest zij de bewoording requirements of noden. Daarnaast stelt ze ook voor om het tool **actionable** te maken en de **volgorde** van de thema’s, m.a.w. de eerste kolom zie tabel 3.5.1-1, van het artefact anders aanpakken. Onderstaand citaat illustreert dit.

“Ik zou de aanpak volgens een customer journey principe doen, waarbij je als klant begint te denken. Je start bij het begin en dat betekent dat je nooit start aan het oplossen van incidenten. Je begint eigenlijk bij het maken van een communicatieplan, heel high level, via het trechter principe. Wat zijn de noden? Hoe gaan we dat afspreken? Hoe zorg ik ervoor dat de leverancier luistert naar de klant? Dus ik zou eerst thema drie nemen dan vier dan één en dan twee. Dat is gevoelsmatig correcter dan direct binnenkomen met die bugs, m.a.w. thema één”
(JuniorProjectmanager, 2020).

Inhoud

De junior projectmanager zou het onderwerp “**informatie-uitwisseling**” willen toevoegen.

De medior projectmanager zou de onderwerpen “**operationele aspecten na oplevering van het project**” en “**single point of contact bij de leverancier**” expliciet vermelden in het tool. Daarnaast zou de medior projectmanager een tweede luik toevoegen aan het tool. Dit **tweede luik** zou dan geraadpleegd kunnen worden om oplossingen te vinden voor specifieke communicatieproblemen.

De medior en senior projectmanager vinden het beide belangrijk om het onderwerp “**rollen en verantwoordelijkheden**” op te nemen in het artefact.

De senior projectmanager zou de onderwerpen **budget, tijd, planning en staffing** toevoegen.

Het thema “Leverancier luistert naar klant” wordt door alle participanten als minder relevant beschouwd om expliciet met de leverancier te bespreken. Het valt echter op dat geen van hen voorstelt om dit thema uit het tool te verwijderen. Ter illustratie onderstaand citaten van de projectmanagers.

“Moest ik mijn communicatieplan aan het maken zijn met mijn leverancier dan zal ik niet apart inzoomen op “Leverancier luistert naar klant””
(JuniorProjectmanager, 2020).

*“Ik vind dat wel belangrijke puntjes, zoals die face-to-face en de rustige omgeving ook. Ik weet alleen niet of we dat op voorhand vast moeten leggen”
(MediorProjectmanager, 2020).*

“Voor mij is deze eigenlijk andersom, namelijk “klant luistert naar de leverancier” want de leverancier is de expert. Wij wilden echt dat de leverancier ons adviseerde. Wij hebben nooit requirements van de business opgeschreven. De oplossing is out-of-the-box best practices in the market en wij hebben verwachtingen van de leverancier” (SeniorProjectmanager, 2020).

4.2.5. Antwoord op deelvragen 3 en 4

Deelvraag 3: In welke mate is het ontwikkelde instrument geschikt voor het doel; namelijk een hulpmiddel zijn voor het bepalen van de communicatie aanpak tussen klant en leverancier in een IT-outsourcing context.

In tabel 4.2.5-1 volgt een samenvatting van de resultaten van het onderzoek m.b.t. de gestelde doelen effectiviteit, acceptatie en tevredenheid. Tenslotte wordt deelvraag 3 beantwoordt.

Tabel 4.2.5-1

Deelvraag 3	Resultaat	Junior project manager	Medior project manager	Senior project manager
Effectiviteit	awareness verhogend	ja	ja	-
	transparantie bevorderend	ja	-	-
	effectiviteit bevorderend	neen	ja	-
	concrete voorbeelden van potentiële leveranciersacties nuttig en zinvol	ja	ja	ja
	ziet zich het tool gebruiken, b.v. als checklist	ja	ja	neen
Acceptatie	accepteren het tool als hulpmiddel en zouden ermee aan de slag kunnen gaan	ja	ja	neen
Tevredenheid	tevredenheid	gedeeltelijk	gedeeltelijk	neen
	verbetervoorstellen	ja	ja	ja

Effectiviteit

Het tool creëert volgens de junior en medior projectmanager **awareness** rond het thema communicatie. Beide zien dit tool als een **checklist** die ze kunnen gebruiken tijdens het definiëren van de communicatie aanpak van het outsourcingproject.

Transparantie is voor de junior projectmanager zeer belangrijk en dit tool draagt hiertoe bij volgens haar.

De medior projectmanager is van mening dat het tool **de effectiviteit bevordert**. Hij zou het tool opnemen in zijn project templatedocument onder het luik communicatie. Voor de junior projectmanager is het tool niet per definitie kwaliteit verhogend.

Junior en medior projectmanager vinden **concrete voorbeelden van potentiële leveranciersacties zeker nuttig en zinvol**.

De senior projectmanager verklaarde dat zij dit tool **niet nodig** heeft om haar aanpak te bepalen.

Acceptatie

De junior en medior projectmanager accepteren het tool als hulpmiddel en zouden ermee aan de slag kunnen gaan. De onderwerpen die aan bod komen worden als zinvol beschouwd, daarnaast worden er ook voorstellen voor bijkomende onderwerpen geformuleerd.

Tevredenheid

Junior en medior projectmanager zijn gedeeltelijk tevreden met het hulpmiddel en formuleren dan ook een aantal verbetervoorstellen i.v.m. de vorm en de inhoud.

De senior projectmanager zou het tool niet gebruiken en is dus niet tevreden. Zij formuleert een aantal inhoudelijke verbetervoorstellen.

Antwoord op deelvraag 3

Uit bovenstaande blijkt dat voor de junior en medior projectmanager het tool alvast **gedeeltelijk geschikt is als hulpmiddel** om de communicatie aanpak te definiëren voor projecten in een outsourcing context en dat zij er mee aan de slag kunnen gaan. Voor de seniorprojectmanager is dit geen optie alhoewel ze bijvoorbeeld de concrete potentiële leveranciers acties nuttig vindt.

Deelvraag 4: Hoe kan het ontwikkelde instrument verbeterd worden?

Gebaseerd op de verbetervoorstellen besproken in paragraaf 4.2.4 kan een nieuwe versie van het artefact in een volgende iteratie van het DSR-project ontwikkeld en geëvalueerd worden.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

5.1. Discussie – reflectie

5.1.1. Discussie

Dit onderzoek wil een bijdrage leveren aan het bepalen van een communicatie aanpak vanuit klant perspectief in IT-outsourcing projecten door een artefact te ontwikkelen gebaseerd op design science research. Het ontwikkelde artefact start vanuit de praktijken die in de communicatie determinant van Cronholm and Salomonson (2014a) worden voorgesteld om leveranciers te ondersteunen bij het verbeteren van hun klantenbevragingen en services.

Het tool wordt niet effectief getest in een project van een caseorganisatie, doch het wordt voorgelegd aan de deskundigen en besproken en geëvalueerd. In dit project wordt gebouwd op de mening en expertise van de participanten. Deze participanten zijn projectmanagers van verschillend ervaringsniveau, namelijk, junior, medior en senior.

Het resultaat van de literatuurstudie illustreert een aantal frameworks en best practices om communicatie op te zetten in IT-outsourcing projecten, zie paragraaf 2. Deze frameworks en best practices beschrijven voornamelijk WAT er moet gedaan worden om goede communicatie te faciliteren voor projecten in een IT-outsourcing context, de manier waarop dit specifiek moet gebeuren, m.a.w. het HOE, wordt minder besproken. De bijdrage van dit DSR-project is dat het probeert de brug te maken tussen WAT er moet gedaan worden en HOE dit zou kunnen gebeuren. Hiertoe wordt een concreet tool ontworpen voor en door deskundigen in het domein van IT-

outsourcing projecten. Tabel 4.2.5-1 illustreert dat de drie participanten **de concrete voorbeelden van potentiële leveranciersacties nuttig en zinvol vinden**, m.a.w. HOE kan er concrete invulling gegeven worden aan het definiëren van de communicatie aanpak tussen klant en leverancier.

Het onderzoek toont dat de praktijken gebaseerd op de determinant van (Cronholm & Salomonson, 2014a) ook door de projectmanagers als zinvol worden ervaren en bevestigen daarmee de resultaten van de literatuurstudie die in tabel 2.3.2-1 worden gelinkt aan de praktijken.

Het tool wordt door zowel de junior als de medior projectmanager als awareness verhogend ervaren. Dit is een aspect dat in de gevoerde literatuurstudies niet aan bod is gekomen.

De junior en medior projectmanager verklaren dat zij met dit tool, zoals het in deze eerste iteratie is voorgesteld, alvast van de slag kunnen gaan onder de vorm van een checklist, addendum of geïntegreerd in het projecttemplate document. Voor de senior projectmanager is dit geen optie, zij houdt liever vast aan haar eigen aanpak.

De vorm van het artefact is voor de junior en medior projectmanager zeer belangrijk, zij deden dan ook een aantal concrete voorstellen om het tool gemakkelijk te kunnen gebruiken. Opvallend is dat de senior projectmanager hierover geen voorstellen deed. Een eventuele verklaring kan zijn dat de junior en medior projectmanagers zich effectief het tool zagen gebruiken en er concreet mee aan de slag zouden kunnen gaan en de senior projectmanager niet.

Algemeen blijkt uit de resultaten van het onderzoek dat de mening van de junior en medior projectmanager m.b.t. het artefact meer met elkaar in lijn liggen dan met de senior projectmanager. Zie ter illustratie hiervoor o.a. tabel 4.2.5-1. De vraag stelt zich hier of hun ervaringsniveau of meer gelijke leeftijd een mogelijk rol speelt.

Onderstaande illustreert dat ook inhoudelijke **verbetervoorstellen** te linken aan de literatuur.

De junior projectmanager stelde o.a. voor om het thema “uitwisselen van bestanden of informatie” toe te voegen. Het belang van dit thema wordt door (Urbach & Würz, 2012) onderstreept; zij stellen dat o.a. monitoren en reviseren van communicatiekanalen in de organisatie alsook tussen de organisatie en leverancier een onderdeel is van het proces communicatiemanagement.

De senior projectmanager stelt voor om specifiek het thema “planningsaspecten” toe te voegen. In (Mohr & Spekman, 1994) wordt gesteld dat o.a. gezamenlijke planning bijdragen aan beter afgestemde doelen en objectieven tussen partners. Ook haar voorstel om “transparantie m.b.t. staffing”, de thema’s “budget en tijdsbesteding” toe te voegen wordt door de literatuur ondersteund; openheid over thema’s, m.a.w. open communicatie, goede communicatie en effectieve communicatie concreet benoemd als cruciaal (Ambrose et al., 2008; Kern & Willcocks, 2000; Mohr & Spekman, 1994; Narayanan et al., 2011).

De medior projectmanager stelt voor om een luik toe te voegen dat beschrijft hoe problemen m.b.t. communicatie kunnen aangepakt en opgelost worden. Dit zou gelinkt kunnen worden aan relatie-interacties zoals communicatie, coöperatie, coördinatie, collaboratie, conflict resolutie en integratie activiteiten zoals benoemd in (Goles & Chin, 2005) in (Rhodes et al., 2016) die als zeer belangrijk worden beschouwd voor het welslagen van outsourcing activiteiten.

5.1.2. Reflectie

Hoewel uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de mening van de junior en medior projectmanager m.b.t. het artefact meer met elkaar in lijn liggen dan met de senior projectmanager is dit niet voldoende om uitspraken te doen m.b.t. de resultaten in de context van het ervaringsniveau.

De participanten waren deskundigen op het gebied van projectmanagement in outsourcing projecten, en behoorden tot de doelgroep. Hun mening als deskundigen m.b.t. demonstratie en evaluatie van het artefact was waardevol. Dit komt de betrouwbaarheid ten goede.

De keuze voor één-op-één interviews heeft ertoe bijgedragen dat de projectmanagers open en constructief konden bijdragen. Daarnaast heeft deze keuze ook als neveneffect dat er met drie individuele meningen gewerkt wordt en er geen consensus is over hoe zo een tool er zou moeten uitzien.

De semigestructureerde interviews verliepen soms minder gestructureerd dan gepland. Het plan was om tijdens de interviews alle hoofdthema's te doorlopen, de potentiële leveranciersacties en de concrete voorbeelden van potentiële leveranciersacties. Zie bijlage 5 voor de uitwerking van de interviews. Dit is voldoende gebeurd met de junior en medior projectmanager. Tijdens het interview met de senior projectmanager is echter het hoofdthema "Leverancier verzamelt de standpunten van de klant" niet aan bod gekomen. Hierdoor is er over dit thema potentieel minder informatie beschikbaar.

Data fragmentatie en categorisatie zijn door de onderzoeker uitgevoerd. Indien dit ook door een bijkomende persoon zou zijn gedaan zou dit de betrouwbaarheid van het resultaat ten goede komen.

Tijdens het de interviews zijn er een aantal tegenstrijdige uitspraken opgetekend.

- Het thema "Leverancier verzamelt de standpunten van de klant" wordt door de participanten als niet zo niet zo belangrijk beschouwd. Er wordt echter ook niet voorgesteld om dit thema uit het artefact te verwijderen.
- De junior projectmanager vindt het tool niet per definitie kwaliteit verhogend, maar is wel van mening dat het tool awareness, m.b.t. het definiëren van de communicatie aanpak van projecten, ondersteunt. Indien een tool awareness ondersteunt, en je je dus hierdoor bewust bent dat communicatie aanpak moet gedefinieerd worden, is het tool alvast voor een deel geschikt voor het doel met name ondersteunen van het definiëren van de communicatie aanpak.

5.2. Conclusies

Vertrekkende vanuit de problematiek dat een hoog percentage van outsourcing klanten te maken hebben met een mislukte relatie met de leverancier (Goles & Chin, 2005) en dat er bovendien ook belangrijke bedragen door deze klanten besteed worden aan juridische processen gerelateerd aan outsourcing contracten (Goles & Chin, 2005), wordt dit onderzoek opgezet vanuit de stelling dat communicatie key succes factor is voor het IT-outsourcing succes (Ambrose et al., 2008; M. C. Lacity et al., 2009; Mohr & Spekman, 1994; Narayanan et al., 2011; Rhodes et al., 2016; S Sharma et al., 2008a).

De centrale vraag "*Hoe kan een instrument er uitzien dat de communicatie tussen klant en leverancier voor projecten in een IT-outsourcing context faciliteert?*" wordt gedeeltelijk beantwoordt door het ontwerp van het artefact in deze eerste iteratie van dit ontwerp gericht onderzoek. Deelvraag 1 en 2 betreffen criteria en goede praktijken van een goede communicatie binnen een klant-leverancier

relatie in een IT-outsourcing context. Deze worden in de literatuurstudie beantwoord en er wordt geconcludeerd dat de communicatie determinant van (Cronholm & Salomonson, 2014a) gebruikt zal worden als basis om het instrument, bedoeld in de centrale vraag, te ontwikkelen. Het doel van het instrument, dat refereert naar deelvraag 3, namelijk een hulpmiddel zijn voor het bepalen van de communicatie aanpak tussen klant en leverancier in een outsourcing context, is gedeeltelijk bereikt. Om te kunnen bepalen in welke mate het instrument geschikt is voor dit doel werd onderzocht hoe het instrument effectiviteit, acceptatie en tevredenheid kon realiseren voor de gebruikers van het instrument, met name deskundigen in het domein van projecten in IT-outsourcing context.

De resultaten tonen dat twee van de drie projectmanagers, de junior en medior projectmanager, het instrument, zoals het tijdens deze studie is ontwikkeld, kunnen gebruiken en integreren in hun communicatie aanpak, m.a.w. zij accepteren het hulpmiddel. Transparantie en awareness aspecten werden door hen benadrukt, t.t.z. dit instrument maakte deze projectmanagers bewust van de mogelijke topics van een communicatie aanpak. De meest ervaren projectmanager accepteert het instrument niet als hulpmiddel, zij verkiest haar eigen aanpak.

Deelvraag 4, betreft de verbetervoorstellen. Deze verbetervoorstellen kunnen als input in een volgende DSR-cyclus gebruikt worden. Het valt op dat de twee jongste projectmanagers veel aandacht besteden aan verbetervoorstellen m.b.t. vorm en dat de senior projectmanager daarover geen voorstellen doet.

Het instrument is gebaseerd op de communicatie determinant van (Cronholm & Salomonson, 2014a). Deze heeft als doel leveranciers te ondersteunen bij het verbeteren van hun klantenbevestigingen en services. Dit onderzoek suggereert dat deze communicatie determinant een basis is voor het ontwerpen van een hulpmiddel voor projectmanagers langs klanzijde, om de communicatieaanpak tussen klant en leverancier voor projecten in een IT-outsourcing context te definiëren.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

De suggesties van de projectmanagers i.v.m. het gebruik van het artefact, t.t.z. gebruiken als checklist, als addendum of integreren in het project templatedocument, kunnen als aanbevelingen voor deskundigen in de praktijk dienen.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

DSR is een iteratief proces. Dit onderzoek valt binnen de context van een afstudeerproject en is beperkt in tijd. In dit onderzoek zijn de zes DSR stappen, probleem identificatie en motivatie, bepalen van de doelstellingen voor een oplossing, ontwerp en ontwikkeling, demonstratie, evaluatie en communicatie, éénmaal uitgevoerd. Het resultaat, met name evaluatie en verbetervoorstellen is dan ook een voorlopig resultaat en input voor de volgende iteratie. In een volgend onderzoek zou het DSR-proces vervolgd kunnen worden en een vernieuwd artefact, o.b.v. de verbetervoorstellen, ontwikkeld en geëvalueerd kunnen worden.

De junior en medior projectmanagers besteedden veel aandacht aan de vorm van het artefact en. De senior projectmanager deed geen suggesties m.b.t. het verbeteren van de vorm. De senior en medior projectmanager deden beide vier voorstellen m.b.t. de inhoud. De junior projectmanager deed één inhoudelijk voorstel. Verder onderzoek zou zich kunnen richten op eventuele relaties tussen het ervaringsniveau van de projectmanager en de aandacht voor de vorm enerzijds en op een relatie tussen het ervaringsniveau van de projectmanager en het accepteren van een instrument dat als doel heeft de communicatie aanpak tussen klant en leverancier te faciliteren in een IT-outsourcing context, anderzijds.

Het belang van de vorm van het tool om communicatieaanpak te faciliteren voor projecten in een IT-outsourcing context, is niet onderzocht geweest in dit onderzoek en kan onderwerp zijn voor toekomstige studies.

Het artefact is specifiek ontworpen voor IT-projecten in een outsourcing context met een klant en leverancier. De vraag kan gesteld worden of het artefact gebruikt kan worden om de communicatie aanpak te ondersteunen in een IT-project context waarbij binnen eenzelfde bedrijf de klant de business is en de leverancier het IT-departement. Dit zou deel kunnen uitmaken van een vervolgonderzoek.

Referenties

- Ambrose, E., Marshall, D., Fynes, B., & Lynch, D. (2008). Communication media selection in buyer-supplier relationships. In (Vol. 28, pp. 360-379). BINGLEY: Emerald Group Publishing Limited.
- Armour, P. G. (2014). Vendor: Vidi, Vici. *Communications of the ACM*, 57(10), 30-31.
- Batra, D. (2009). Modified Agile Practices for Outsourced Software Projects. *Communications of the ACM*, 52(9), 143-148.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brocke, J. v., Simons, A., Niehaves, B., Niehaves, B., Reimer, K., Plattfaut, R., & Cleven, A. (2009). Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process.
- Caldwell, B., & McGee, M. K. (1997). Outsourcing backlash. *Information Week*, 650, 14-16.
- Chandrasekaran, N., & Ensing, G. (2004). ODC: a Global IT Services DELIVERY MODEL. *Communications of the ACM*, 47(5), 47-49.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. *International Journal of Production Research*, 42(1), 131-163.
- Cooper, H. M. (1988). Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. *Knowledge in society*, 1(1), 104.
- Cronholm, S., & Salomonson, N. (2014a). Measures that matters: service quality in IT service management. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Cronholm, S., & Salomonson, N. (2014b). Table AI. SERVQUAL for ITSM. In *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Cronholm, S., & Salomonson, N. (2014c). Table VII. Communication: developed structure and content. In *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Davis, G., Ein-Dor, P., King, W. R., & Torkzadeh, R. (2006). IT OFFSHORING: History, Prospects and Challenges. *Journal of the Association for Information Systems*, 7(11).
- Dibbern, J., Winkler, J., & Heinzl, A. (2008). Explaining Variations in Client Extra Costs Between Software Projects Offshored to India. *Management Information Systems Quarterly*, 32(2), 333-366.
- DiRomauldo, A., & Gurbaxani, V. (1998). Strategic intent for IT outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 39(4), 67-80.
- Eekels, J., & Roozenburg, N. F. (1991). A methodological comparison of the structures of scientific research and engineering design: their similarities and differences. *Design studies*, 12(4), 197-203.
- Elias, A. A., & Mathew, S. K. (2015). Offshore IT Outsourcing between India and New Zealand: A Systemic Analysis. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 7(3).
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2004). Understanding and Managing the Services Supply Chain. *Journal of Supply Chain Management*, 40(3), 17-32.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2007). Services Supply Management: The Next Frontier for Improved Organizational Performance. *California Management Review*, 49(4), 44-66.
- Feeny, D. F., & Willcocks, L. P. (1998). Core IS capabilities for exploiting information technology. *Sloan management review*, 39(3), 9-21.
- Frost, R. B., & Choo, C. W. (2017). Revisiting the information audit: A systematic literature review and synthesis. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1380-1390.
- Goles, T., & Chin, W. (2005). Information systems outsourcing relationship factors: detailed conceptualization and initial evidence. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 36(4), 47-67.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75-105.

- Huber, G. P., & Daft, R. L. (1987). The information environments of organizations.
- JuniorProjectmanager, C. (2020, 15/11/2020) *Interview CDC 15/11/2020/Interviewer: E. Ozeel.*
- Kalaighnam, K., & Varadarajan, R. (2012). Offshore outsourcing of customer relationship management: conceptual model and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 347-363.
- Kern, T. (1997). The Gestalt of an information technology outsourcing relationship: an exploratory analysis. *Proceedings of the Eighteenth International Conference on Information Systems*, Atlanta, Georgia, 37-58.
- Kern, T., & Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *The journal of strategic information systems*, 9(4), 321-350.
- King, W. R., & Torkzadeh, G. (2008). Information Systems Offshoring: Research Status and Issues. *Management Information Systems Quarterly*, 32(2), 205-225.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, 23(1), 67-93.
- Kristjánsson, B., Helms, R., & Brinkkemper, S. (2014). Integration by communication: knowledge exchange in global outsourcing of product software development. *Expert Systems*, 31(3), 267-281.
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2017). Conflict resolution in business services outsourcing relationships. *Journal of Strategic Information Systems*, 26(2), 80-100.
- Lacity, M. C., Khan, S. A., & Willcocks, L. P. (2009). A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 130-146.
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Rottman, J. W. (2008). Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(1), 13-34.
- Lee, J.-N. (2008). Exploring the Vendor's Process Model in Information Technology Outsourcing. *Communications of the Association for Information Systems*, 22(1).
- Lee, J.-N., & Kim, Y.-G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management information systems*, 15(4), 29-61.
- Levina, N., & Ross, J. W. (2003). From the Vendor's Perspective: Exploring the Value Proposition in Information Technology Outsourcing. *Management Information Systems Quarterly*, 27(3).
- Lichtenstein, Y. (2004). PUZZLES in Software Development Contracting. *Communications of the ACM*, 47(2), 61-65.
- Macneil, I. R. (1981). Economic analysis of contractual relations: Its shortfalls and the need for a "rich classificatory apparatus.". *Northwestern University Law Review*, 75(6), 1018.
- March, S. T., & Smith, G. F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, 15(4), 251-266.
- MediorProjectmanager, M. (2020, 20/11/2020) *Interview MH 20/11/2020/Interviewer: E. Ozeel.*
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Murphy, M., & Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, 1-12.
- Narayanan, S., Balasubramanian, S., & Swaminathan, J. M. (2011). Managing Outsourced Software Projects: An Analysis of Project Performance and Customer Satisfaction. *Production & Operations Management*, 20(4), 508-521.
- Nunamaker, J. F., Chen, M., & Purdin, T. D. M. (1990). Systems Development in Information Systems Research. *Journal of Management information systems*, 7(3), 89-106.
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management information systems*, 24(3), 45-77.

- Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2014a). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management information systems*, 24(3), 45-77.
- Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2014b). Figure 1. - DSRM Process Model. In *Journal of Management information systems* (Vol. 24, pp. 45-77). ABINGDON: Informa UK Limited.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Poston, R. S., Simon, J. C., & Jain, R. (2010). Client Communication Practices in Managing Relationships with Offshore Vendors of Software Testing Services. *Communications of the Association for Information Systems*, 27(1).
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
- Ranganathan, C., & Balaji, S. (2008). *Critical Capabilities for Offshore Outsourcing of Information Systems* (Vol. 7).
- Rhodes, J., Lok, P., Loh, W., & Cheng, V. (2016). Critical success factors in relationship management for services outsourcing. *Service Business*, 10(1), 59-86.
- Rossi, M., & Sein, M. (2003). Design research workshop: A proactive research approach. Paper presented at the Twenty-Sixth Information Systems Research Seminar in Scandinavia, Information Systems Research in Scandinavia Association, Haikko, Finland, August 9–12, 2003. In.
- S Sharma, R., Apoorva, Sr., Madireddy, V., & Jain, V. (2008a). Best Practices for Communication between Client and Vendor in IT Outsourcing Projects. 3(Generic), 61-93.
- S Sharma, R., Apoorva, Sr., Madireddy, V., & Jain, V. (2008b). Table 7 - Outsourcing Activities and Preferred Communication Modes. In (Vol. 3, pp. 61-93): Informing Science Institute.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019a). Analysing data qualitatively. In *Research methods for business students* (8 ed., pp. 636-700): Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019b). Collecting primary data using research interviews and research diaries. In *Research methods for business students* (8 ed., pp. 434-500): Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019c). Formulating the research design. In *Research methods for business students* (8 ed., pp. 172-230): Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019d). Formulating the research design - Establishing the quality of the research design. In *Research methods for business students* (8 ed., pp. 213-219): Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019e). *Research methods for business students*: Pearson Education Limited.
- Schwarz, A., Jayatilaka, B., Hirschheim, R., & Goles, T. (2009). A Conjoint Approach to Understanding IT Application Services Outsourcing. *Journal of the Association for Information Systems*, 10(10).
- SeniorProjectmanager, M. (2020, 16/11/2020) Interview MG 16/11/2020/Interviewer: E. Ozeel.
- Smith, H. A., & McKeen, J. D. (2004). *Developments in Practice XIV: IT Sourcing - How Far Can You Go?* (Vol. 13).
- Stohl, C., & Redding, W. C. (1987). Messages and message exchange processes.
- Urbach, N., & Würz, T. (2012). How to Steer the IT Outsourcing Provider: Development and Validation of a Reference Framework of IT Outsourcing Steering Processes. *Business & Information Systems Engineering*, 4(5), 247-259.
- Vaishnavi, V., & Kuechler, W. (2004). Design research in information systems. Association for Information Systems, 2005 (available at www.isworld.org/Researchdesign/drisISworld.htm).

- Venable, J., Pries-Heje, J., & Baskerville, R. (2012a). A Comprehensive Framework for Evaluation in Design Science Research. In (Vol. 7286, pp. 423-438). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Venable, J., Pries-Heje, J., & Baskerville, R. (2012b). A Comprehensive Framework for Evaluation in Design Science Research. In (Vol. 7286, pp. 434). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Venable, J., Pries-Heje, J., & Baskerville, R. (2012c). A DSR Evaluation Method Selection Framework. In (Vol. 7286, pp. 433). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Venable, J., Pries-Heje, J., & Baskerville, R. (2012d). A DSR Evaluation Strategy Selection Framework. In (Vol. 7286, pp. 432). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Walls, J. G., Widmeyer, G. R., & El Sawy, O. A. (1992). Building an information system design theory for vigilant EIS. *Information Systems Research*, 3(1), 36-59.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii-xxiii.
- Yurong, Y. A. O., Watson, E., & Kahn, B. K. (2010). Application Service Providers: Market and Adoption Decisions. *Communications of the ACM*, 53(7), 113-117.

Bijlagen

Bijlage 1 - Aanpak Literatuurstudie

Bijlage 1.1 – Zoekcriteria 1^{ste} iteratie literatuurstudie

Gebruikte zoekcriteria in de eerste iteratie van de literatuurstudie:

Database BSP - Business Source Premier:

Zoekcriteria:

Outsourcing AND Vendor AND Customer AND Communication

Database AIS - Association for Information Systems

Zoekcriteria:

outsourcing AND customer AND vendor AND (governance criteria) AND relationship AND (service quality) AND communication

Bijlage 1.2 – Resultaat na tweede iteratie literatuurstudie

Onderstaande tabel B.1.2 bevat de lijst van artikels die het resultaat zijn van de zoekcriteria uit Bijlage 1.1, m.a.w. de acht artikels uit de EBSCO database en de eerste 10 van 94 artikels uit de AIS database. Deze artikels zijn aangeduid met een "X" in kolom "artikels input 1^{ste} iteratie".

De artikels met een "X" in kolom "artikels na 1^{ste} iteratie" zijn weerhouden na screening op titel en abstract.

De artikels met een "X" in kolom "artikels na 2de iteratie" zijn weerhouden na het screenen van literatuurstudie, conclusie, discussie en aanbevelingen voor de praktijk. Deze zijn ook aangeduid in het groen.

Tabel B.1.2 – Overzicht artikel selectie literatuurstudie

artikels input 1 ^{ste} iteratie	artikels na 1 ^{ste} iteratie	artikels na 2de iteratie	Database	Auteur + Publicatiejaar	Titel
X			EBSCO	(Chandrasekaran & Ensing, 2004)	ODC: a Global IT Services DELIVERY MODEL.

X			EBSCO	(Lichtenstein, 2004)	PUZZLES in Software Development Contracting.
X	X		EBSCO	(Batra, 2009)	Modified Agile Practices for Outsourced Software Projects
X			EBSCO	(Yurong, Watson, & Kahn, 2010)	Application Service Providers: Market and Adoption Decisions.
X	X	X	EBSCO	(Narayanan et al., 2011)	Managing Outsourced Software Projects: An Analysis of Project Performance and Customer Satisfaction.
X			EBSCO	(Kalaighnam & Varadarajan, 2012)	Offshore outsourcing of customer relationship management: conceptual model and propositions.
X			EBSCO	(Armour, 2014)	Vendor: Vidi, Vici
X	X		EBSCO	(Kristjánsson, Helms, & Brinkkemper, 2014)	Integration by communication: knowledge exchange in global outsourcing of product software development.
X			AIS	(Lee, 2008)	Exploring the Vendor's Process Model in Information Technology Outsourcing.
X	X		AIS	(Poston, Simon, & Jain, 2010)	Client Communication Practices in Managing Relationships with Offshore Vendors of Software Testing Services.
X			AIS	(Schwarz, Jayatilaka, Hirschheim, & Goles, 2009)	A Conjoint Approach to Understanding IT Application Services Outsourcing.
X			AIS	(Elias & Mathew, 2015)	Offshore IT Outsourcing between India and New Zealand: A Systemic Analysis
X	X		AIS	(Levina & Ross, 2003)	From the Vendor's Perspective: Exploring the Value Proposition in Information Technology Outsourcing
X	X		AIS	(King & Torkzadeh, 2008)	Information Systems Offshoring: Research Status and Issues
X	X		AIS	(Smith & McKeen, 2004)	Developments in Practice XIV: IT Sourcing - How Far Can You Go?
X	X	X	AIS	(Urbach & Würz, 2012)	How to Steer the IT Outsourcing Provider - Development and Validation of a Reference Framework of IT Outsourcing Steering Processes
X			AIS	(Davis, Ein-Dor, King, & Torkzadeh, 2006)	IT OFFSHORING: History, Prospects and Challenges
X	X		AIS	(Dibbern, Winkler, & Heinzl, 2008)	Explaining Variations in Client Extra Costs Between Software Projects Offshored to India
18	9	2			

Bijlage 1.3 – Artikellijst Domeinverkenning

Onderstaande tabel bevat de artikels die initieel zijn aangereikt door de Open Universiteit Nederland in het kader van domein verkenning en de artikels gevonden via de sneeuwbal methode. Deze artikels zijn op basis van scannen van titel en abstract bruikbaar bevonden en vervolgens weerhouden na het lezen van de hoofdstukken literatuurstudie, conclusie, discussie en aanbevelingen voor de praktijk opgenomen in deze literatuurstudie.

Tabel B.1.3 – Overzicht artikels sneeuwbal methode en domeinverkenning.

Snowball / OU	Snowball Bron	Auteur + Publicatiejaar	Titel
---------------	---------------	-------------------------	-------

OU		(Kern & Willcocks, 2000)	Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice
OU		(M. C. Lacity et al., 2009)	A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice
OU		(Cronholm & Salomonson, 2014a)	Measures that matters: service quality in IT service management
OU		(Rhodes et al., 2016)	Critical success factors in relationship management for services outsourcing
OU		(Murphy & Sashi, 2018)	Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships
Snowball	(Poppo & Zenger, 2002) via (M. C. Lacity et al., 2009)	(Mohr & Spekman, 1994)	Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques
Snowball	(Rhodes et al., 2016)	(Ambrose et al., 2008)	Communication media selection in buyer-supplier relationships
Snowball	(Poston et al., 2010)	(Ranganathan & Balaji, 2008)	Critical Capabilities for Offshore Outsourcing of Information Systems
Snowball	nieuwe search in OU online library: communication practices IT outsourcing projects	(S Sharma et al., 2008a)	Best Practices for Communication between Client and Vendor in IT Outsourcing Projects
9			

Bijlage 1.4 – Conceptmatrix

Legende:

(1)	Customer Vendor
(2)	Communication
(3)	Governance criteria and Communication
(4)	IT Service Quality
(5)	Outsourcing project

Tabel B.1.4 – Concept matrix

Author	Year	Title (short)	Research Focus (Scoping table)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Keywords PAPER
(Mohr & Spekman, 1994)	1994	Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques	Theorieën, Onderzoeksresultaten, Toepassing	X	X			X	Strategic partnership, success, communication
(Kern & Willcocks, 2000)	2000	Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice	Theorieën, Onderzoeksresultaten		X	X		X	IT Outsourcing, Relational contracts theory and social exchange theory
(S Sharma et al., 2008a)	2008	Best Practices for Communication between Client and Vendor in IT Outsourcing Projects	Theorieën, Onderzoeksresultaten, Toepassing	X	X			X	IT Outsourcing, Project Management, Trust; Risk, Technical Communication, Communication Channels and Media, Knowledge Flow and Information Flow.
(Ranganathan & Balaji, 2008)	2008	Critical Capabilities for Offshore Outsourcing of Information Systems	Theorieën, Toepassing		X	X			-
(Ambrose et al., 2008)	2008	Communication media selection in buyer-supplier relationships	Onderzoeksresultaten		X				Buyer-seller relationships, Purchasing, Communication, Finished goods, Services
(M. C. Lacity et al., 2009)	2009	A review of the IT outsourcing literature: Insights for practice	Theorieën	X	X				Outsourcing, Information technology, Offshoring Strategy, Literature review
(Narayanan et al., 2011)	2011	Managing Outsourced Software Projects: An Analysis of Project Performance and Customer Satisfaction.	Theorieën, Onderzoeksresultaten		X	X		X	outsourcing; software projects; project planning; customer satisfaction; operations management
(Urbach & Würz, 2012)	2012	How to Steer the IT Outsourcing Provider - Development and Validation of a Reference Framework of IT Outsourcing Steering Processes	Theorieën, Onderzoeksresultaten						IT outsourcing, Steering processes, IT outsourcing governance, Design science
(Cronholm, Salomonson, Institutionen Handels- och, &	2014	Measures that matters: service quality in IT service management		X	X		X		SERVQUAL, Measurements, IT service management

Högskolan i, 2014)									
(Rhodes et al., 2016)	2016	Critical success factors in relationship management for services outsourcing	Onderzoeksresultaten	X	X				Services outsourcing Customer value Relationship interaction Relationship quality Outsourcing motives
(Murphy & Sashi, 2018)	2018	Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships	Toepassing		X				Personal communication, Digital communication Impersonal communication, Interactivity Satisfaction, Business-to-business relationships
11									

Bijlage 2 – Literatuurstudie

Bijlage 2.3 – (S Sharma et al., 2008a)

Table 7: Outsourcing Activities and Preferred Communication Modes				
<i>Outsourcing Activity</i>	<i>Most Effective Communication Modes</i>			<i>Least Effective Communication Modes</i>
	1	2	3	
Routine Project Meetings	Face to Face	Audio Conferencing	Video Conferencing	Web Repositories/ E-Newsletters
Scope Changes	Face to Face/ Audio Conferencing	Email	Video Conferencing	Discussion Forums
User Support	Audio Conferencing	Email	Face to Face	Discussion Forums
Delivery of Milestone Reports	Email	Audio Conferencing	e-Newsletter/ Face to Face	Discussion Forums
Arbitration of issues such as non performance penalties	Face to Face	Audio Conferencing	Email	Discussion Forums
Audit of Service Levels	Face to Face	Audio Conferencing	Email	E-Newsletters
Informing Vendor/Client organization of changes that effect them	Email	Audio Conferencing	Face to Face	Net Meeting/ Discussion Forums
Addressing Cultural Gaps	Face to Face	Video Conferencing	Audio Conferencing	Web Repository
Stakeholder Training (Addressing Knowledge / Information/Data Gap)	Face to Face	Video Conferencing	Net Meeting	E-Newsletter
Stemming Knowledge Attrition	Face to Face	Web Repository	Email/ Discussion Forums	Net Meeting
Top Management Review	Face to Face	Video Conferencing	Audio Conferencing	Web Repository

Figuur B.2.3 – Outsourcing Activities and Preferred Communication Modes (S Sharma, Apoorva, Madireddy, & Jain, 2008b)

Bijlage 2.4 – Determinanten (Cronholm & Salomonson, 2014a)

Bijlage 2.4.1– Servqual for ITSM (Cronholm & Salomonson, 2014b)

Onderstaande tabel (Cronholm & Salomonson, 2014b) beschrijft de tien determinanten die de leveranciers ondersteunen bij het verbeteren van hun klantenbevestigingen en services.

Tabel B.2.4.1 - Table A1. SERVQUAL for ITSM (Cronholm & Salomonson, 2014b)

Determinant	Category	Attributes
Reliability	Dependability Performance	Honor the promises, accuracy in billing, keeping records correctly Perform the service right, perform the service at the designated time, perform the right services according to the terms in the agreement
Responsiveness	Speed	Mailing a transaction slip immediately, calling the customer back quickly, giving service according to the agreed service level
Competence	Attitude Distribution of responsibility Knowledge and skill of contact personal Knowledge and skill of operational support personal Research capability	Willingness, interest Assignment of incidents, matching the customer problem to the right competence Possession Possession
Access	Approachability (ease of contact)	—
Courtesy	Behavior of contact personnel Consideration for the consumer's property	Convenient hours of operation, convenient location of service facility, contact media (e-mail, telephone, electronic forms, social media, FAQ) Politeness, respect, consideration, friendliness
Communication	Keeping customers informed about the progress of solving an incident Keeping customers informed about changes in the service	— Continuously sending status reports, documentation of the progress, assuring the consumer that a problem will be handled Explaining: the service itself, how much the service will cost and the trade-offs between service and cost; involve the customer in the change work; inform about future changes well in advance
Credibility	Gathering of customer' viewpoints Listening to the customer Trustworthiness Believability Honesty	Pro-activity, face-to-face interaction, questionnaires Qualitative dialogs Transparency in billing Having the customer's best interests at heart
Security	Physical safety Financial security Confidentiality	— Freedom from danger, risk, or doubt Does the company know where my stock certificate is? Are my dealings with the company private?
Understanding the customer	Understanding needs Learning individualized requirements	Functionality, user-friendliness Individualized attention, recognizing the regular customer
Tangibles	Physical evidence of the service	Physical facilities, appearance of personnel, tools or equipment used to provide the service, physical representations of the service, such as a plastic credit card or a bank statement, other customers in the service facility, documentation of the service

Bijlage 2.4.2 – Communicatie Determinant (Cronholm & Salomonson, 2014a)

Onderstaande tabel beschrijft de structuur en inhoud van de communicatie determinant volgens (Cronholm & Salomonson, 2014a).

Tabel B.2.4.2 - Table VII. Communication: developed structure and content (Cronholm & Salomonson, 2014c)

Category	Attribute	Customer experience	Service quality in ITSM
Keeping customers informed about the progress of solving an incident	Continuously sending status reports	“We are aware of that all incidents cannot be solved immediately. But, we would like to see that the service provider is working with a solution” “A reasonable goal is that the status of all incidents should be reported to us once a week”	69
	Documentation of the progress	“Provide a history of conducted changes”	
	Assuring the consumer that a problem will be handled	“Incidents that are not viewed as routine incidents are often delayed and there is no feedback to us”	
Keeping customers informed about changes in the service	Explaining: The service itself How much the service will cost The trade-offs between service and cost	—	
	Involve the customer in the change work Inform about future changes well in advance	“As a customer, I am interested in taking part of the processes for development and testing” “We need forward planning in order to plan our business”	
Gathering of customer' viewpoints	Pro-activity	“Be proactive. Suggest improvements based on customer needs. Not just react on customers who are reporting incidents”	Table VII. Communication: developed structure and content
	Face-to-face interaction	“Become more visible and visit the customer. Analyze the customers' daily work”	
	Questionnaires	“Ask for what we need”	
Listening to the customer	Qualitative dialogs	“The dialog with customer needs to be improved” “They always listen and understand my problem”	

Bijlage 2.5 – Communication Effectiveness (COMM) (Narayanan et al., 2011)

Onderstaande vragen werden ontwikkeld om de effectiviteit van communicatie te meten a.d.h.v. een 5-punts schaal van 1 (zeer laag) tot 5 (zeer hoog),

- Your team has consistently provided the status reports you need to manage your work.
- Your team communicates frequently with you through the use of emails, conference calls, etc.
- The ability of your team to communicate clearly through oral means is high.
- The ability of your team to communicate clearly through writing is high.

Bijlage 2.6 – Communication management (Urbach & Würz, 2012)

Onderstaande tabel B.2.6 illustreert het **framework** van (Urbach & Würz, 2012) om **IT-outsourcing relaties effectief te sturen**. Communicatiemanagement is in geel aangeduid.

Tabel B.2.6 – Framework van (Urbach & Würz, 2012)

Table 1 Process descriptions		
Mechanism/Process		Description
1	Demand Management	Continuous process of identifying, analyzing, prioritizing, and implementing quantitative (e.g., additional server) and qualitative changes (e.g., new type of server, new service, non-standard services)
1.1	Service Catalogue Maintenance	Periodically updating and enhancing a catalogue of standard services
1.2	Requirement Specification	Process of ordering non-standard services: identification and analysis of technical requirements needed to optimize business processes, prioritization of requirements based on business impact and IT governance regulations
1.3	Project Management	Providing a standard set of project management techniques and utilizing them to manage the implementation of technical change
2	Contract Management	Management processes to ensure that contractual obligations are being carried out by both the service recipient and contractor and that changes are being reflected in the outsourcing contract
2.1	Communication & Archiving	Reduction of information complexity through the target group oriented editing of contract content and intelligent archiving mechanisms
2.2	Contractual Change Monitoring	Monitoring and communicating automatic contract changes (e.g., automatic price increase due to low usage)
2.3	Contractual Change Requests	Identification, development, and negotiation of contractual changes
2.4	Claim Management	Process responsible for identifying and verifying potential claims, deciding on how to proceed, and enforcing claims
3	Communications Management	Systematic planning, implementation, and revision of communication channels within the organization as well as between the organization and the contractor
3.1	Committee Execution	Staffing and organization of contractually defined committees as well as the further development of committee structures
3.2	Internal Communication	Communicating changes in IT procedures to the business and aligning internal and the provider's communication
3.3	Escalation Management	Coordinating communication processes and structures for escalation (e.g., urgency decision board)
3.4	Issue Management	Coordination of a joint (client and vendor) issue solving procedure
4	Risk Management	Identification, communication, controlling, and mitigation of risks on the basis of IT outsourcing risk categories
5	Performance Management	Mechanism to ensure that outsourcing goals are being tracked in an effective and efficient manner
5.1	Service Level Management	Process to clarify contractually agreed service levels, monitor service level agreements and communicate target achievements
5.2	Capacity Management	Verification and, if necessary, change of the reported consumed service's volume
5.3	Invoice Verification	Controlling of invoices received from the contractor
6	Service Improvement	Continuous process of identifying, analyzing, and addressing improvement potentials with respect to the services provided by the contractor
6.1	Benchmarking	Regularly comparing prices and service levels of the contracted outsourcing vendor and adapting the price list accordingly (needs to be agreed upon in the contract)
6.2	Improvements Realization	Coordination of service improvement activities

Bijlage 3 - Artefact Ontwikkeling

Stap1

Vertaling van de communicatie determinant uit bijlage 2.4.2, naar het Nederlands

Tabel B.3.1 - Naar het Nederlands vertaalde communicatie determinant van (Cronholm & Salomonson, 2014c)

Categorieën volgens Cronholm et al. 2014	Attribuut
De klant geïnformeerd houden over de voortgang van het oplossen van een incident	Constant status rapporten versturen
	Progressie documenteren
	De klant geruststellen dat het probleem aangepakt wordt
De klant geïnformeerd houden over veranderingen in de service	Uitleggen/verklaren van: <ul style="list-style-type: none"> • De service • Kostprijs van de service • Afwegingen tussen service en kost
	De klant betrekken bij changes.
	Informeert de klant op voorhand over toekomstige veranderingen
Standpunten van de klant verzamelen	Pro activiteit
	Face-to-face interacties
	Bevragingen
Luisteren naar de klant	Kwalitatieve dialogen

Stap 2

Conversie naar een wording vanuit het standpunt van de klantorganisatie.

Daar de communicatie determinant ontwikkeld is vanuit het perspectief van de leverancier wordt in deze stap de verwoording aangepast naar een verwoording vanuit het standpunt van de klant.

Tabel B.3.2 - Communicatie artefact gebaseerd op de communicatie determinant van (Cronholm & Salomonson, 2014c)

Categorie	Potentiële leveranciersacties
Leverancier informeert de klant over de voortgang van het oplossen van een incident	Klant ontvangt constant status rapporten
	Leverancier documenteert progressie
	De leverancier stelt de klant gerust dat het probleem aangepakt wordt
Leverancier informeert de klant over veranderingen in de service	De leverancier legt uit / verklaart: <ul style="list-style-type: none"> • De service • Kostprijs van de service • Afwegingen tussen service en kost

	De klant betrekken bij changes.
	Informeert de klant op voorhand over toekomstige veranderingen
Leverancier verzamelt de standpunten van de klant	Pro activiteit
	Face-to-face interacties
	Bevragingen
Leverancier luister naar de klant	Kwalitatieve dialogen

Bijlage 4 – DSR Evaluation

Bijlage 4.1 – DSR Evaluation Strategy Selection Framework

DSR Evaluation Strategy Selection Framework		Ex Ante	Ex Post
		<ul style="list-style-type: none"> •Formative •Lower build cost •Faster •Evaluate design, partial prototype, or full prototype •Less risk to participants (during evaluation) •Higher risk of false positive 	<ul style="list-style-type: none"> •Summative •Higher build cost •Slower •Evaluate instantiation •Higher risk to participants (during evaluation) •Lower risk of false positive
Naturalistic	<ul style="list-style-type: none"> •Many diverse stakeholders •Substantial conflict •Socio-technical artifacts •Higher cost •Longer time - slower •Organizational access needed •Artifact effectiveness evaluation •Desired Rigor: "Proof of the Pudding" •Higher risk to participants •Lower risk of false positive – safety critical systems 	<ul style="list-style-type: none"> •Real users, real problem, and somewhat unreal system •Low-medium cost •Medium speed •Low risk to participants •Higher risk of false positive 	<ul style="list-style-type: none"> •Real users, real problem, and real system •Highest Cost •Highest risk to participants •Best evaluation of effectiveness •Identification of side effects •Lowest risk of false positive – safety critical systems
Artificial	<ul style="list-style-type: none"> •Few similar stakeholders •Little or no conflict •Purely technical artifacts •Lower cost •Less time - faster •Desired Rigor: Control of Variables •Artifact efficacy evaluation •Less risk during evaluation •Higher risk of false positive 	<ul style="list-style-type: none"> •Unreal Users, Problem, and/or System •Lowest Cost •Fastest •Lowest risk to participants •Highest risk of false positive re. effectiveness 	<ul style="list-style-type: none"> •Real system, unreal problem and possibly unreal users •Medium-high cost •Medium speed •Low-medium risk to participants

Fig. 2. A DSR Evaluation Strategy Selection Framework

Figuur B.4.1 - A DSR Evaluation Strategy Selection Framework (Venable, Pries-Heje, & Baskerville, 2012d)

Bijlage 4.2 – DSR Evaluation Method Selection Framework

DSR Evaluation Method Selection Framework	Ex Ante	Ex Post
Naturalistic	<ul style="list-style-type: none"> •Action Research •Focus Group 	<ul style="list-style-type: none"> •Action Research •Case Study •Focus Group •Participant Observation •Ethnography •Phenomenology •Survey (qualitative or quantitative)
Artificial	<ul style="list-style-type: none"> •Mathematical or Logical Proof •Criteria-Based Evaluation •Lab Experiment •Computer Simulation 	<ul style="list-style-type: none"> •Mathematical or Logical Proof •Lab Experiment •Role Playing Simulation •Computer Simulation •Field Experiment

Fig. 3. A DSR Evaluation Method Selection Framework

Figuur B.4.2 - DSR Evaluation Method Selection Framework (Venable, Pries-Heje, & Baskerville, 2012c)

Bijlage 4.3 – Selecteren en ontwerpen van de evaluatiemethode

Hierna worden de 4 stappen gevolgd, zoals beschreven in (Venable, Pries-Heje, & Baskerville, 2012b).

1. **Analyseer de context van de evaluatie – bepaal de evaluatie vereisten en prioriteer deze.**
Om de evaluatievereisten te bepalen worden de vragen in kolom “Requirements?” beantwoordt in kolom “Characteristic”. Vervolgens wordt er een prioriteit toegekend aan elke “characteristic”, waarbij 1 de hoogste prioriteit is.

Onderstaande tabel B.4.3-0-1, gebaseerd op (Venable et al., 2012a), is het resultaat van deze stap, gesorteerd naar prioriteit.

Tabel B.4.3-1 – Context en evaluatievereisten

Requirements:	Characteristic:	Priority
a. Determine what the evaluands are/will be. Will they be concepts, models, methods, instantiations, and/or design theories?	methods	1
b. Determine the nature of the artifact(s)/evaluand(s). Is (are) the artifact(s) to be produced a product, process, or both? Is (are) the artifact(s) to be produced purely technical or socio-technical? Will it (they) be safety critical or not?	process,	2
	socio-technical	
c. Determine what properties you will/need to evaluate. Which of these (and/or other aspects) will you evaluate? Do you need to evaluate utility/effectiveness, efficiency, efficacy, ethicality, or some other quality aspect (and which aspects)?	not safety critical	3
	utility/effectiveness, acceptance	

	satisfaction	
e. Identify and analyse the constraints in the research environment. What resources are available – time, people, budget, research site, etc.? What resources are in short supply and must be used sparingly?	available: people, budget, research site	4
	not available - budget - time	
f. Consider the required rigor of the evaluation. How rigorous must the evaluation be? Can it be just a preliminary evaluation or is detailed and rigorous evaluation required? Can some parts of the evaluation be done following the conclusion of the project?	preliminary evaluation - rigor: effectiveness	5
	some parts of the evaluation can be done following the conclusion of the project	
d. Determine the goal/purpose of the evaluation. Will you evaluate single/main artifact against goals? Do you need to compare the developed artifact against with other, extant artifacts? Do you need to evaluate the developed artifact(s) for side effects or undesired consequences (especially if safety critical)?	single/main artifact against goals	6

2. Bepaal de evaluatie strategie

In deze stap wordt de evaluatie strategie bepaald. Hiervoor worden, in onderstaande tabel B.4.3-2, de contextuele factoren, zoals o.a.: doel en eigenschappen van het artefact, uit de voorgaande stap, in rood aangeduid.

Er wordt met twee dimensies rekening gehouden; in de eerste dimensie wordt een artificiële versus een natuurlijke evaluatie afgewogen en in de tweede dimensie wordt de ex ante (voorafgaand de artefact constructie) versus de ex post (na de artefact constructie) evaluatie afgewogen.

Tabel B.4.3-2 - Geselecteerde context en evaluatie vereisten, gebaseerd op (Venable et al., 2012d)

DSR Evaluation Strategy Selection Framework		Ex Ante	Ex Post
		Formative	Summative
		Lower Build cost	Higher Build cost
		Faster	Slower
		Evaluate design, partial prototype, or full prototype	Evaluate instantiation
		Less risk to participants (during evaluations)	Higher risk to participants (during evaluation)
		Higher risk of false positive	Lower risk of false positive
Naturalistic (e.g., case studies)	Many diverse stakeholders	Real users, real problem and somewhat unreal system	Real users, real problem and real system
	Substantial conflict	Low-medium cost	Highest Cost
	Socio-technical artifacts	Medium speed	Highest Risk to participants
	Higher cost	Low risk to participants	Best evaluation of effectiveness
	Longer time - slower	Higher risk of false positive	Identification of side effects
	Organizational access needed		Lowest risk of false positive - safety critical systems
	Artifact effectiveness evaluation		
	Desired Rigor: "Proof of the pudding"		
	Higher risk to participants		
	Lower risk of false positive - safety critical systems		
Artificial (e.g., lab experiments)	Few similar stakeholders	Unreal Users, Problem, and/or System	Real system, unreal problem and possibly unreal users
	Little or no conflict	Lowest Cost	Medium-high cost
	Purely technical artefacts	Fastest	Medium speed
	Lower cost	Lowest risk to participants	Low-medium risk to participant
	Less time - faster	Highest risk of false positive re. effectiveness	
	Desired Rigor: Control of Variables		
	Artifact efficacy evaluation		
	Less risk during evaluation		
	Higher risk of false positive		

Het socio-technische aspect van het artefact is een van de belangrijkste kenmerken. Voor dit type artefact is menselijke interactie nodig om van nut te kunnen zijn (Venable et al., 2012a). Rekening houdend met dit aspect en prioriteit van de overige aspecten in de eerste stap, wordt gekozen voor een **naturalistische - ex ante** evaluatie strategie.

3. Bepaal de evaluatiemethode

In deze stap wordt de evaluatiemethode geselecteerd, uitgaande van de evaluatiestrategie bepaald in de voorgaande stap. De evaluatiestrategie "naturalistisch - ex ante" uit de voorgaande stap is in tabel B.4.3-3 in rood gemarkeerd. Volgens de methode van Venable et al. (2012a) zouden de in rood gemarkeerde evaluatiemethoden; "Action Research" en "Focus Group", de meest geschikte zijn.

Tabel B.4.3-3 - Geselecteerde evaluatiemethoden, gebaseerd op (Venable et al., 2012d)

DSR Evaluation Strategy Selection Framework	Ex Ante	Ex Post
Naturalistic	Action Research	Action Research

	Focus Group	Case Study
		Focus Group
		Participant Observation
		Ethnography
		Phenomenology
		Survey (qualitative or quantitative)
Artificial	Mathematical or Logical Proof	Mathematical or Logical Proof
	Criteria-Based Evaluation	Lab Experiment
	Lab Experiment	Role Playing Simulation
	Computer Simulation	Computer Simulation
		Field Experiment

Volgens de gevolgde methode van Venable et al. (2012a) zouden “Action Research” en “Focus Group”, de meest geschikte zijn evaluatiemethoden zijn om het artefact te evalueren.

Bijlage 5 – Uitwerking van de interviews

In deze bijlage wordt beschreven hoe de opzet van het interview is gepland.

Op voorhand doorsturen naar de participanten:

- Context
- Het artefact.

Verloop van het interview

- Vragen om opname te mogen doen van het interview om de analyse te vergemakkelijken
- Zeggen dat de transcriptie ter beschikking zal worden gesteld ter akkoord.
- Duidelijk maken dat de privacy zal worden gerespecteerd en alles geanonimiseerd zal worden
- Korte inleiding geven van doel van interview
- Vragen of de projectmanager kort zijn ervaringsniveau kan toelichten
- Artefact op het scherm tonen

Interview

Context toelichten: we denken aan een IT-project waarbij een derde partij betrokken is in de realisatie/implementatie van het project, al of niet gedeeltelijk. Ik zoek naar jouw mening m.b.t. de voorgestelde praktijken en wil weten **in welke mate deze voorstellen als hulpmiddel kunnen dienen bij het bepalen van de communicatie aanpak tussen de klant en de leverancier**. We gaan er dus vanuit dat jij de projectmanager van de klant vertegenwoordigt.

Verbetervoorstellen vanwege de projectmanagers kunnen opgenomen worden in een volgende iteratie van het ontwerp van dit hulpmiddel.

Doel: Antwoord vinden op deelvraag 3: “In welke mate is het ontwikkelde instrument geschikt voor het doel; namelijk een hulpmiddel zijn voor het bepalen van de communicatie aanpak tussen klant en leverancier in een IT-outsourcing context.”.

Algemeen

Vraag:

- *Hoe zou je het hulpmiddel gebruiken bij het bepalen van de communicatie?*

Effectiviteit

Kan de communicatie determinant van (Cronholm & Salomonson, 2014a) gebruikt worden in de context van een IT-outsourcing project om de klant te begeleiden in het definiëren van de communicatie aanpak met de leverancier?

Vragen:

- *Hoe zou je het hulpmiddel gebruiken bij het bepalen van de communicatie?*
- *Zou het de definitie van de communicatie aanpak verbeteren?*

Acceptatie

Vragen:

- *In welke mate zouden de participanten het artefact gebruiken als hulpmiddel om de communicatie klant-leverancier van IT-outsourcing projecten te definiëren? Zou je het gebruiken?*

- *In welke mate is het gebruik van het artefact een goede werkwijze voor de doelgroep?*

Tevredenheid

Vraag:

- *In welke mate is de doelgroep tevreden met de werkwijze die het artefact voorstelt?*

Afsluitende vragen

Vraag:

- *Vind je het nuttig om dit soort hulpmiddel te gebruiken bij het bepalen van een communicatie aanpak?*

Doel - Antwoord vinden op deelvraag 4: "Hoe kan het ontwikkelde instrument verbeterd worden?"

Hoofdthema's

1. Incidenten
2. Veranderingen van de service
3. Standpunten van de klant verzamelen
4. Luisteren naar de klant

Vragen:

- *Hoe zinvol zijn bovenstaande hoofdthema's thema's voor jou bij het bepalen van de communicatie aanpak van een IT-outsourcing project?*
- *Zijn er thema's die je overbodig vindt?*
- *Zijn er thema's die je zou willen toevoegen?*

Potentiële leveranciersacties bij de hoofdthema's

Per hoofdthema zijn een aantal potentiële leveranciersacties voorgesteld.

1. Incidenten:
 - Klant ontvangt constant status rapporten
 - Leverancier documenteert progressie
 - De leverancier stelt de klant gerust dat het probleem aangepakt wordt
2. Veranderingen van de service:
 - De leverancier legt uit / verklaart:
 - De service
 - Kostprijs van de service
 - Afwegingen tussen service en kost
 - De klant betrekken bij changes.
 - Informeer de klant op voorhand over toekomstige veranderingen
3. Standpunten van de klant verzamelen:
 - Pro activiteit
 - Face-to-face interacties
 - Bevestigingen
4. Leverancier luistert naar de klant
 - Kwalitatieve dialogen

Vragen:

- *Zijn er potentiële leveranciersacties die je overbodig vindt?*
- *Zijn er potentiële leveranciersacties thema's die je zou willen toevoegen?*

- *Vind je het systeem van potentiële leveranciersacties per thema zinvol?*

Voorbeelden van concrete potentiële leveranciersacties:

Hieronder zijn een concrete voorbeelden van leveranciersacties die kunnen bijdragen aan de communicatie.

- Spreek met de leverancier af dat bij een incident er bijv. minstens 1 maal per dag een status update wordt gegeven.
- Spreek met de leverancier af dat de progressie van een incident gedocumenteerd wordt en aan de klant ter beschikking wordt gesteld.
- Spreek met de leverancier een aantal communicatiekanalen en duidelijke contactpersonen af die het mogelijk maken om op een vlotte manier over een probleem gerust gesteld te worden.
- Spreek met de leverancier af dat hij veranderingen in de service duidelijk communiceert en uitlegt op gebied van:
 - De service
 - Kostprijs van de service
 - Afwegingen tussen service en kost: bijv. alternatieven
- Spreek met de leverancier af dat je als klant ruim op voorhand (te bepalen hoeveel op voorhand) wenst geïnformeerd te worden over toekomstige veranderingen.
- Faciliteer op regelmatige tijdstippen vergaderingen zodat er proactief over thema's kan gediscussieerd worden.

Vragen:

- *In welke mate zijn die voor jou relevant?*
- *Zou je er vanuit jouw ervaring willen toevoegen?*
- *Zijn er voorbeelden die je overbodig vindt?*
- *Zou je het systeem van voorbeelden gebruiken?*

